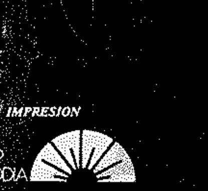
UNIVERSIDADES PARTICIPANTES:

Universidad Luis Vargas Torres, Esmeraldas
Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta
Universidad Técnica de Babahoyo, Babahoyo
Universidad Técnica del Norte, Ibarra
Universidad Central del Ecuador, Quito
Universidad Tecnológica Indoamérica, Ambato
Universidad Estatal de Bolívar, Guaranda
Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba
Universidad de Cuenca, Cuenca
Universidad Técnica de Machala, Machala



Iván Pazmiño Cruzatti

FORMACIÓN DE LÍDERES

5

MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS EDUCATIVOS Y SOCIALES

FORMACIÓN DE LÍDERES

AUTOR:

Iván Pazmiño Cruzatti

afefce
ASOCIACION DE FACULTADES ECUATORIANAS DE FILOSOFIA Y CIENCIAS DE LA EDUCACION

LIDERAZGO
Más que una estrategia gerencial

MAESTRÍA EN
GERENCIA DE PROYECTOS
EDUCATIVOS Y SOCIALES

MÓDULO DE FORMACIÓN DE LÍDERES

Autor:

Iván Pazmiño Cruzatti

Quito, 2001

afefce
ASOCIACIÓN DE FACULTADES ECUATORIANAS DE FILOSOFÍA Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

DIRECTIVA DE AFEFCE

PRESIDENTE	Franklin Tapia D.
VICEPRESIDENTE	Miguel Naranjo T.
SECRETARIO	Gualberto Paredes O.

CONSEJO CONSULTIVO

Franklin Tapia D.	Mara Molina N.
Luis Márquez C.	Miguel Naranjo T.

EQUIPO TÉCNICO NACIONAL

Coordinación Técnica	Magaly Robalino C. Galo Naranjo L.
Coordinación Administrativa	Gualberto Paredes O.
Coordinación Financiera	Betty Moreno N.
Asesoría Jurídica	Gonzalo Barba

FORMACIÓN DE LÍDERES

Iván Pazmiño Cruzatti

1ra. Edición: 1000 ejemplares

AFEFCE
Av. América 21-83 y Juan de Sosaya
Telefax (02) 569-273 (09) 721-182
CORREO ELECTRÓNICO: afefce@interactive.net.ec
Quito – Ecuador, 2001

PRESENTACIÓN

La sociedad de hoy exige un desarrollo equitativo para toda la población, un desarrollo que represente para los habitantes del planeta y concretamente para ecuatorianas y ecuatorianos, la posibilidad de vivir a plenitud, con dignidad y felicidad.

Esta tarea universal requiere de personas capaces de comprender su magnitud y trascendencia y al mismo tiempo de considerarse y actuar como protagonistas para su cumplimiento, un rol que están llamados a cumplir los Gerentes de Proyectos formados en nuestra Maestría bajo un enfoque técnico y profundamente humanista.

En este contexto, el Módulo tiene una particular importancia porque articula las diferentes teorías administrativas con las aptitudes requeridas por un gerente, en la perspectiva del liderazgo transformacional. Se trata entonces de presentar los aspectos teóricos fundamentales sobre el tema y, al mismo tiempo, motivar a los participantes para internalizarlos y traducir cada aprendizaje en su práctica profesional cotidiana. Junto con este objetivo, está planteada la necesidad de formar líderes que puedan irradiar estas capacidades a sus liderados, asumiendo colectivamente el liderazgo más que como una estrategia gerencial, como una filosofía de vida.

Fraternalmente,

Franklin Tapia Défaz

OBJETIVOS GENERALES

Analizar el rol del liderazgo en el marco de la profunda crisis social que atraviesa la humanidad.

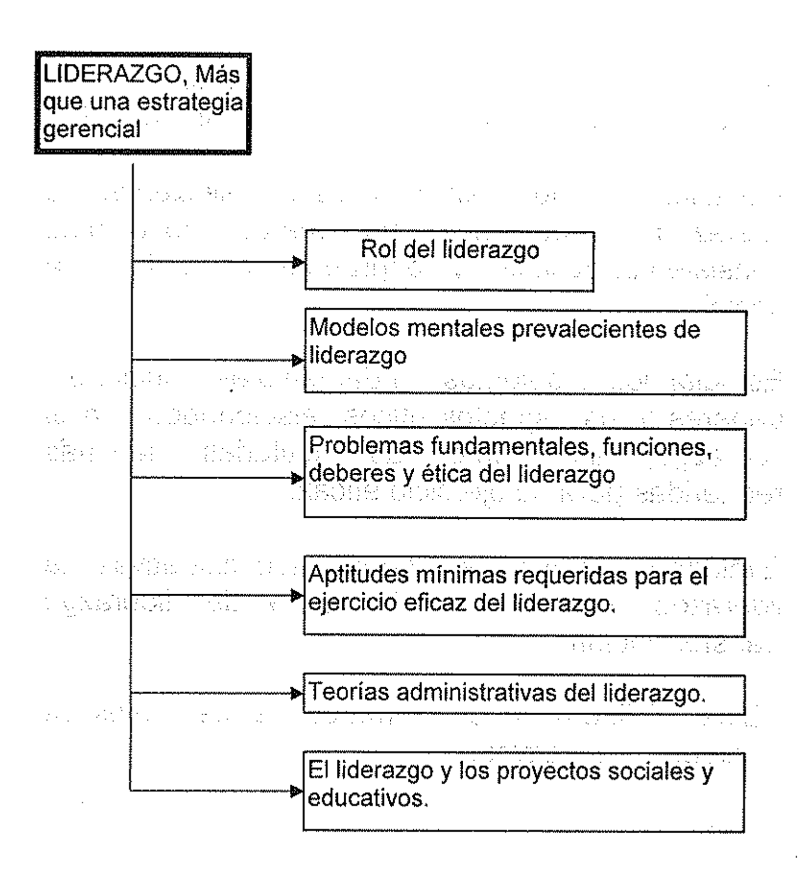
Identificar los modelos mentales prevalecientes de liderazgo proponiendo un marco conceptual consistente, evolutivo y congruente con la dinámica social.

Estudiar los problemas fundamentales, funciones, deberes y los aspectos éticos relacionados con el liderazgo, así como las aptitudes mínimas requeridas para su ejercicio eficaz.

Evaluar las principales teorías administrativas de liderazgo a la luz de la teoría del liderazgo transformacional.

Ubicar al liderazgo en el marco de los proyectos sociales y educativos.

ESQUEMA DEL CONTENIDO DEL TEXTO



INTRODUCCIÓN

El liderazgo requiere de un cambio en tu forma de actuar, precedido de una transformación de como se piensa y siente. Requiere también de un reenfoque mental. El liderazgo significa una forma única y a menudo nueva de percepción, es un cambio radical en las concepciones y actitudes humanas.

El líder demuestra una profunda apreciación por la libertad humana. Un líder entiende el milagro, misterio y necesidad de la transformación. La verdadera transformación requiere un acto de voluntad: La libre decisión de convertirse en adulto y en un ser humano maduro.

Liderazgo significa GRANDEZA, que a su vez significa el RENUNCIAR A LA MEDIOCRIDAD para SIEMPRE. En el marco del verdadero liderazgo, la gente trabaja para disfrutar sus logros, desarrollar su potencial y porque su autorespeto lo demanda.

...Y a todo esto yo le llamo: LIDERAZGO
pero... El liderazgo no se enseña... SE APRENDE.

Peter Koestenbaum, Phd.

El liderazgo es mucho más que una estrategia gerencial ya que requiere además del conocimiento y práctica idónea de metodologías especializadas, la vivencia y aplicación de cualidades específicas orientadas a lograr la satisfacción y plena realización de los liderados.

Los antiguos esquemas de liderazgo vinculados con la autoridad vertical y el centralismo con todo lo que estas actitudes implican, son cada vez más cuestionados. En su lugar se presentan propuestas diferentes y creativas.

La tendencia global apunta hacia la participación del liderado en la concepción y toma de decisiones, así como su inclusión en la ejecución y evaluación de los procesos, todo esto en el marco de procesos sostenidos de desarrollo humano.

En la presente obra, se incursiona en el maravilloso mundo del liderazgo moderno, enfatizando en el perfil ideal del líder que la sociedad de hoy demanda frente a la multiplicidad de problemáticas que la agobian.

En la **primera unidad** se aborda el *Liderazgo como imperiosa necesidad social en el nuevo milenio.* Se estudia la crisis y el fenómeno de palengénesis social del cual todos somos testigos, vinculando esta temática con la necesidad de revertir el producto del perfeccionamiento humano en beneficio de los más desposeídos. "Solo quienes se perfeccionen y proyecten en igual magnitud lograrán la trascendencia", es la premisa. Con los elementos anteriores es posible bosquejar el perfil del héroe que la humanidad necesita.

En la **segunda unidad** se revisan *los modelos mentales en su relación con el liderazgo.* El análisis abarca la estructura de los modelos mentales, las actitudes como producto de los modelos mentales y, los resultados endógenos y exógenos del modelo mental. Se propone además, una metodología para la transformación de modelos mentales en marcos conceptuales consistentes y evolutivos. Estos referentes teóricos permiten el estudio de los modelos mentales prevalecientes de liderazgo.

En la **tercera unidad** se estudia al liderazgo como arte. Liderar es un arte y por lo tanto, para ejercerlo no basta el instinto, hay que desarrollarlo conociendo y practicando los principios con que aporta la experiencia y los avances de las ciencias humanísticas. La unidad incluye los problemas fundamentales, funciones y deberes del liderazgo, así como las aptitudes mínimas requeridas y otros temas de particular importancia en la práctica del liderazgo.

La **cuarta unidad,** *Las teorías administrativas del liderazgo,* presenta un extracto del análisis tradicional, frente a un estudio más amplio de los enfoques modernos de liderazgo. Son revisados los estudios de las universidades de Michigan y Ohio, los enunciados de la escuela humanista, el modelo de contingencia de Fiedler, la teoría trayectoria-meta, el modelo de enlace vertical de diadas de Graen y, la teoría del liderazgo transaccional en comparación con el liderazgo transformacional.

En la **quinta unidad,** *El liderazgo en el marco de los proyectos sociales y educativos,* se presenta un breve ensayo que incluye una visión general del papel del líder en los proyectos sociales y educativos de hoy. Se incursiona también, de manera sucinta, en las principales áreas programáticas de desarrollo de proyectos de intervención social enfatizando en el rol que el líder tiene en el desarrollo de las mismas. Por último, se hace mención a las principales herramientas técnicas propias del liderazgo.

Este libro, lejos de ser una verdad terminada en lo que al tema se refiere, pretende colocar en la mesa de diálogo y consulta, un análisis técnico, humanístico y administrativo del liderazgo.

Un agradecimiento imperecedero a todas las organizaciones, líderes y lideresas, que han sabido con sus enseñanzas, germinar en mi, la voluntad para la lucha interior y eterna, entre lo blanco y lo negro, entre el bien y el mal, esencia misma del liderazgo.

El AUTOR

ÍNDICE

PRIMERA UNIDAD

EL LIDERAZGO COMO IMPERIOSA NECESIDAD SOCIAL EN EL NUEVO MILENIO

SEGUNDA UNIDAD

MODELOS MENTALES Y LIDERAZGO

TERCERA UNIDAD

EL ARTE DEL LIDERAZGO

CUARTA UNIDAD

LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS DEL LIDERAZGO

QUINTA UNIDAD

EL LIDERAZGO EN EL MARCO DE LOS PROYECTOS SOCIALES Y EDUCATIVOS

PRIMERA UNIDAD

EL LIDERAZGO COMO IMPERIOSA NECESIDAD SOCIAL EN EL NUEVO MILENIO

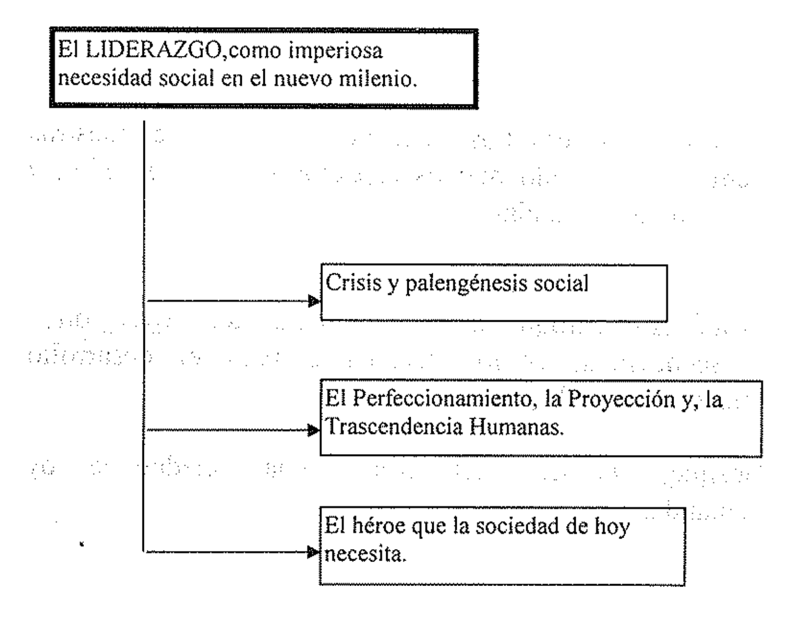
OBJETIVOS

Describir en términos generales la crisis de nuestros tiempos generando nuevos espacios para la reflexión y sensibilización social.

Proponer el enfoque de Perfeccionamiento, Proyección y, Trascendencia, como mecanismo para el desarrollo humano integral.

Bosquejar el perfil del héroe que la sociedad de hoy demanda.

ESQUEMA DEL CONTENIDO DE LA UNIDAD



Crisis y palengénesis social

El mundo se desenvuelve en una crisis profunda caracterizada por una interminable lista de lacras sociales tales como la delincuencia, pobreza, corrupción a todo nivel, prostitución, trata de niños y de mujeres, drogadicción, depredación inmisericorde del medio ambiente, entre muchas otras.

Estas lacras sociales, resultantes en gran medida, de la crisis de valores humanos, configuran una suerte de desintegración de la sociedad. La vida en antivalores es casi inconsciente, al punto de que quien no violenta los valores éticos y los principios fundamentales, es casi un desadaptado social.

Estaríamos asistiendo entonces, -muchos de nosotros como mudos observadores- a la estrepitosa desintegración de nuestra sociedad.

No obstante, al mismo tiempo, han surgido esfuerzos por mitigar la compleja problemática social. Cada vez más, organizaciones y seres humanos progresistas, emprenden acciones bajo circunstancias por lo general poco favorables cuya finalidad es transformar las situaciones problémicas que acosan a la humanidad. Así, organismos no gubernamentales, organizaciones internacionales de educación, de protección del medio ambiente, de salud, de defensa de los derechos humanos, entre otros, orientan

sus objetivos y acciones hacia la lucha incansable por la libertad, la igualdad y la paz.

En el mismo sentido, a lo largo de la historia, hemos visto el surgimiento de seres humanos extraordinarios que han ofrendado lo mejor de sus capacidades a una o varias causas sociales, es el caso de Martin Luther King, líder pacifista de la integración racial, quien luchó por la emancipación de la raza negra y la igualdad de derechos; Nelson Mandela, quien se erigió como luchador incansable por la integración racial en Sudáfrica; Mohandas Karamchand Gandhi (Mahatma Gandhi), quien predicó la resistencia pasiva contra el colonialismo inglés y dirigió la lucha por la independencia de su país en base precisamente a esa forma de resistencia; Agnes Gonxha Bojaxhiu (Teresa de Calcuta) quien a través de su Misión de la Caridad -principalmente en la India- demostró su gran capacidad de entrega a la causa de los más necesitados, desposeídos y enfermos; Simón Bolívar, luchador incansable por la unidad latinoamericana, quien tras comprender que la liberación de América Latina debía ser total, emprendió una campaña victoriosa en la que destaca su paso a través de Los Andes para liberar Nueva Granada en 1819, proclamó la República de la Gran Colombia formada por los actuales estados de Colombia, Venezuela, Ecuador y, Panamá; Eloy Alfaro, quien luchó por la igualdad de los derechos de las mujeres, la educación laica, la integración nacional y muchas otras causas nobles; y, por supuesto, tantos y tantos otros líderes y lideresas que

ofrendaron su vida al servicio de una idea, de un concepto, de un causa, de verdades que inicialmente fueron ridiculizadas, posteriormente fueron opuestas con violencia, para que finalmente, y solo con el decurrir de la historia, sean aceptadas como obvias. (Véase biografías de líderes en el anexo).

En muchos de los casos, los seres humanos gestores de dichas verdades no vivieron para evidenciar la etapa de aceptación social de sus ideas; sin embargo, en vida, lucharon sin descanso por lo que creyeron justo, movilizando con sus capacidades y carisma, más que masas, conciencias y voluntades humanas; los seguidores respondieron al llamado del líder, y a la gran energía por él propagada.

Con el ejemplo del líder, los liderados se convirtieron en constructores de nuevas realidades girando en rededor de la luz impulsora de un hombre o de una mujer, que supo alimentar en ellos la fuerza y la voluntad necesarias para labrar su propio destino.

Toda verdad pasa por tres etapas:

Primero se la ridiculiza;

luego se la opone con violencia; y,

después, se la acepta como obvia.

ARTUR SHOPENHAWER

Asistimos entonces a una verdadera palengénesis social, por un lado, la muerte simbólica de una sociedad desgarrada por la práctica casi inconsciente de los antivalores, y por otro, el resurgimiento de una nueva sociedad, en la que cada vez, son más los esfuerzos institucionales y humanos destinados a mitigar los grandes y delicados problemas.

El perfeccionamiento, la proyección y la trascendencia humanas.

En el transcurso de su corta existencia, el ser humano tiene acceso a determinados niveles de perfeccionamiento, es decir, al conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y, actitudes que configuran su propio perfil profesional y humano. Por cierto, hay quienes logran desarrollar impresionantes hojas de vida en este sentido, pues han tenido la oportunidad de prepararse -académicamente hablando- en las mejores instituciones educativas del mundo.

Por otro lado, durante nuestra vida, los humanos tenemos también la oportunidad de proyectar nuestro perfeccionamiento, es decir, podemos, -al menos si así lo decidimos- verter hacia la sociedad el producto de nuestra preparación integral, aportando con esta actitud al cumplimiento de nuestra misión existencial, el para qué estamos en esta tierra y en esta vida. Si el objetivo es

nacer, crecer, reproducirse y, morir, entonces, nada nos diferencia de los animales domésticos o salvajes; sin embargo, únicamente los seres humanos, tenemos la gran capacidad para reflexionar y transformar la realidad en función de las capacidades adquiridas.

Hay quienes deciden perfeccionarse para cubrir sus propias necesidades, encerrándose en su propio bienestar, sin otorgarle a su vida una causa por la cual luchar. Quizá ellos han identificado lo que les gusta hacer y cuál o cuáles son sus capacidades potenciales, sin embargo, no han precisado la causa por la cual luchar, o lo que es peor, no les ha interesado identificar causa alguna.

De lo anterior, se deduce uno de los que podríamos llamar "principios de la autorealización humana"; el enunciado básico diría: "para lograr la plena realización humana es necesario, por un lado, identificar qué es lo que mejor haces y te gusta hacer, y por otro, precisar la causa por la que luchas, solo entonces podrás orientar lo mejor de tus esfuerzos en beneficio de dicha causa, encontrando la razón de ser de tu existir".

En el otro extremo, especialmente en el mundo de la política, hay quienes logran desarrollar su capacidad de proyectarse socialmente, en proporciones considerables, tanto que algunos, incluso llegan a captar los más altos sitiales, como por ejemplo, la conducción misma de las naciones.

Estos personajes, aunque no poseen niveles significativamente importantes de perfeccionamiento han sabido aprovechar los altos índices de pobreza de nuestros países y por tanto la limitada capacidad crítica de sus habitantes, para "vender sus ideas" más bien demagógicas y populistas dejando al final, una estela de desconsuelo y desconfianza, cuando sus promesas no son cumplidas.

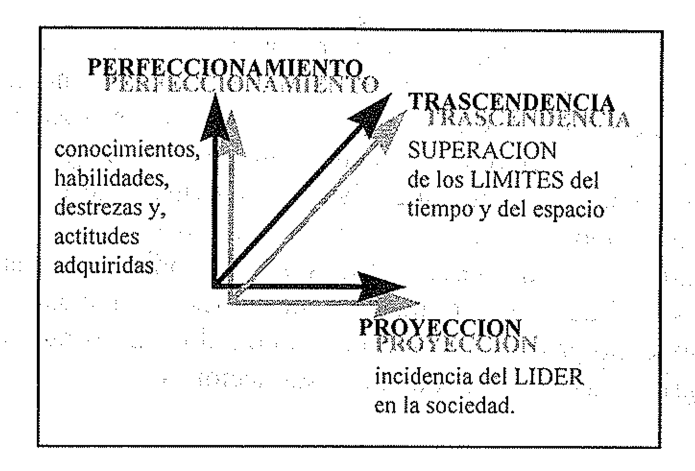
Como vemos, la proyección social de la que aquí hablamos, involucra principios fundamentales, entre ellos quizá el más importante sea "el servicio por el servicio", expresado en la capacidad del ser humano para brindarse por completo en procura de una causa noble y común a varias, incluso a muchas personas, sin esperar como resultado de su desprendimiento, recompensa de ningún tipo. Claro, resulta difícil concebir una actitud de esta naturaleza, especialmente en un mundo tan materializado como el que vivimos, un mundo en el que el ser humano se ha convertido en un objeto más en el mundo de los objetos, donde su propia conciencia es susceptible de precio.

"Para lograr la plena realización humana es necesario, por un lado, identificar qué es lo que mejor haces y te gusta hacer, y por otro, precisar la causa por la que luchas, solo entonces podrás orientar lo mejor de tus esfuerzos en beneficio de dicha causa, encontrando la razón de ser de tu existir".

Cuando un ser humano se perfecciona y se proyecta en iguales dimensiones, logra la trascendencia, entendida como la superación de los límites del tiempo y del espacio, por efecto de una o varias acciones nobles, que lo ubican en las páginas de la historia, en la memoria universal.

Quien trasciende, es quien llega a entender el para qué de su existencia, entregándose por completo a su causa, influyendo en otros, iguales deseos de trascender, mostrando altos niveles de esfuerzo y deseos elevados de lograr sus objetivos y metas comunes, desplegando incansablemente su iniciativa y energía creadora, construyendo relaciones de confianza entre él y sus seguidores, siendo veraz y honesto, diluyendo las dudas de sus liderados, tomando decisiones correctas y resolviendo problemas, pero por sobre todo, demostrando congruencia entre sus palabras y sus acciones.

EL PERFECCIONAMIENTO, PROYECCIÓN Y TRASCENDENCIA HUMANAS.



El héroe que la sociedad de hoy necesita

Precisamente, quien logra proyectar su propio perfeccionamiento sin móvil más poderoso que el bienestar de los demás, en cumplimiento del principio fundamental del "servicio por el servicio", es el héroe o heroína que la sociedad de hoy necesita.

Dado el panorama mundial que vivimos y que fuera descrito en las primeras páginas de este capítulo, es evidente la existencia de una desesperada necesidad social por la conducta creativa de individuos creativos, seres humanos capaces de acudir a la llamada del destino y que con coraje, convicción y entrega absoluta, coadyuven al mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad.

El héroe que la sociedad de hoy demanda con urgencia, es alguien que se ofende ante la pobreza, la injusticia y ante la explotación del ignorante y del débil, pero también, ante la pasividad de sus congéneres.

Es alguien que toma acciones concretas en búsqueda de dar solución a problemas que aquejan a una organización o a una sociedad, lejos de buscar razones para demostrar que dichas acciones no se pueden hacer, es alguien que comprende que la vida no es un producto terminado, sino que tenemos que generar las oportunidades necesarias para lograr nuestra realización.

El héroe que la sociedad de hoy requiere con urgencia, es alguien que entiende que por medio de una sólida disciplina, se puede construir un carácter de triunfador y que planifica y logra sus metas a pesar de todas las circunstancias.

Es alguien capaz de aprender de sus errores a partir del reconocimiento sincero de sus equivocaciones, levantándose de cada fracaso con renovada fortaleza para aprender y superarse, exigiéndose al máximo el desarrollo de sus potencialidades.

La sociedad necesita con urgencia un héroe, alguien para quien su diario trabajo sea un privilegio y un medio para alcanzar la trascendencia y la autorealización. Alguien que sea capaz de crear algo: un concepto, una idea, una propuesta, una organización, una cultura, una vida.

Este alguien debe ser capaz de decidir su propio destino, responsabilizándose de su propia existencia y acciones, ejerciendo de esta manera su plena libertad, y excluyendo de su vida toda forma de determinismo circunstancial.

EXISTE UNA DESESPERADA NECESIDAD SOCIAL POR LA CONDUCTA CREATIVA DE INDIVIDUOS CREATIVOS

CARL ROGERS

No hay nada más difícil de emprender y más peligroso de conducir, que asumir el liderazgo en la introducción de un nuevo orden de cosas, porque la innovación tiene como acérrimos enemigos a todos aquellos que lo han hecho bien bajo las antiguas condiciones y tibios defensores a los que lo harían bien bajo las nuevas condiciones

NICOLAS MAQUIAVELO

El héroe que necesitamos con urgencia, es quien levante los ojos de la tierra, eleve el espíritu y sueñe con lograr lo imposible, trascendiendo el tiempo y el espacio, para legar a las futuras generaciones un futuro mejor.

Se trata de una persona que tenga claro que efectivamente, no hay nada más difícil de emprender y más peligroso de conducir, que asumir el liderazgo en la introducción de un nuevo orden de cosas, porque la innovación tiene como acérrimos enemigos a todos aquellos que lo han hecho bien bajo las antiguas condiciones y tibios defensores a los que lo harían bien bajo las nuevas condiciones, pero que no se detiene en promover espíritus de triunfadores y voluntades férreas que contribuyan a luchar por la causa generatriz.

Alguien para quien trascender en base al servicio por servicio, no lo es todo, es lo único.

SÍNTESIS DE LA UNIDAD

CRISIS SOCIAL
Configura la
DESINTEGRACION DE LA HUMANIDAD
que tiene como opuesto un
PROCESO SIMULTANEO
denominado
INTEGRACION DE LA HUMANIDAD
caracterizado por
ESFUERZOS INDIVIDUALES
y
COLECTIVOS
de
SERES HUMANOS COMPROMETIDOS
cuyo
PERFIL
se basa en el
SERVICIO POR EL SERVICIO
y contribuyen a la
Caracterizada por la
PRACTICA DE ANTIVALORES
y la prevalencia de
LACRAS SOC IALES

FUENTES REFERENCIALES DE LA UNIDAD

COVEY S. (1993), "El liderazgo centrado en principios", Ed. Paidós, Buenos Aires.

DRUCKER, P. (1993), "Gerencia para el futuro", Ed. Norma, Bogotá.

FAGOTHEY, A. (1973), "Etica, teoría y aplicación", Ed. Interamericana, México.

FISCHER, L. (1989), "Gandhi", Ed. Javier Vergara, Argentina.

SILICEO A. (1997), "Líderes para el siglo XXI", Ed. McGraw-Hill, México.

SOROKIN, A. (1960) "Las Filosofías sociales de nuestra época de crisis", Ed. Aguilar, Madrid.

TOFLER, A. (1996) "La creación de una nueva civilización", Ed. Plaza & Janes, México.

SEGUNDA UNIDAD
MODELOS MENTALES Y LIDERAZGO

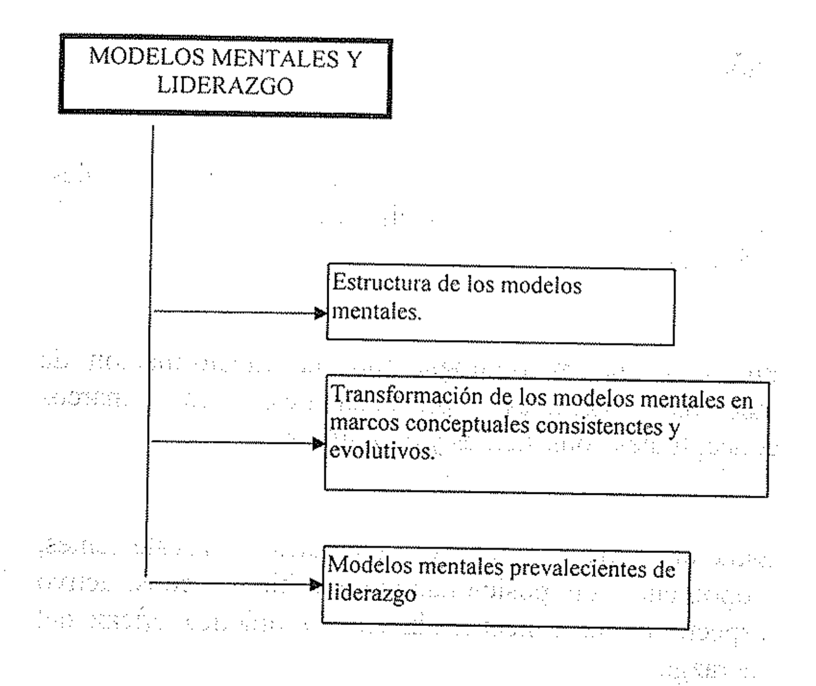
OBJETIVOS

Analizar la estructura de los modelos mentales, identificando su importancia en la generación de actitudes.

Presentar una metodología para la transformación de modelos mentales prevalecientes, en marcos conceptuales consistentes y evolutivos.

Estudiar los modelos mentales prevalecientes, proponiendo un posicionamiento crítico y constructivo respecto de la conceptualización y práctica eficaz del liderazgo.

ESQUEMA DEL CONTENIDO DE LA UNIDAD.



La estructura de los modelos mentales

Lo que percibimos de la realidad está basado en las vivencias que hemos tenido, el lenguaje, la cultura, las creencias, los valores, los intereses, los canales de percepción, nuestra sintaxis mental, programaciones anteriores y comunicación interna. Por lo tanto cada persona elabora su modelo del mundo en función de sus vivencias.

Esta visión es como un mapa del mundo; orienta nuestro comportamiento y determina nuestras elecciones, pero no es el mundo mismo.

Los supuestos fundamentales en los que se basan los modelos mentales son: (PAPERT: 1980)

- Percepción es Realidad;
- El ser humano es lo que cree; y,
- No hay nada bueno ni malo; es el pensamiento el que lo determina.

EL DISCIPULO Y EL MAESTRO

Un discípulo se quejaba de la costumbre que tenía su Maestro de echarle abajo sus creencias.

Y le dijo el maestro:

"Lo que hago es prenderle fuego al templo de tus creencias para que, cuando haya quedado destruido, tengas una perfecta visión del cielo inmenso y SIN LIMITES "

ANÓNIMO

Ninguno de nosotros puede cargar una organización en nuestras mentes -ni una familia, o comunidad-, lo que cargamos en nuestra cabeza son imágenes, suposiciones e historias, en realidad "modelos mentales". Nuestros modelos mentales determinan no solo la forma en que tomamos sentido del mundo, sino como realizamos nuestras acciones.

La Psicología cognoscitiva ha aportado con la relación causa-efecto: forma de pensar-comportamiento del ser humano. Los pensamientos son entonces como semillas que dan frutos, lo que significa que si una persona desea cambiar su comportamiento, es requisito que empiece por transformar la estructura de su modelo mental, es decir, las creencias, supuestos, conceptos y prejuicios que determinan su actitud hacia determinado objeto o sujeto de la naturaleza o de la sociedad.

Como se mencionó los modelos mentales tienen su origen en varios factores: el medio ambiente; eventos existenciales; el conocimiento; resultados pasados y sus consecuencias; de crear en la mente la experiencia; de desear el futuro como si fuera ahora; de experimentar los resultados anticipadamente.

Los modelos mentales afectan nuestras vidas y por tanto, también nuestras organizaciones. Sin duda, los modelos mentales, bloquean o contribuyen posibilidades de innovación, exploraciones creativas, expansión de la

mente y pueden limitar o potenciar las alternativas infinitas de la vida.

Los modelos mentales pueden operar a nivel individual y a nivel colectivo; en este último caso, hacemos referencia a los grandes esquemas de pensamiento que configuran la idiosincracia de los pueblos.

La actitud que una persona o un pueblo tiene hacia el trabajo, el medio ambiente, el medio social, las relaciones intra e interpersonales, el trabajo en equipo, la patria, el amor, la amistad, etc., es el resultado del sistema de concepciones, supuestos, creencias y prejuicios acumulados a lo largo de su vida, en un entorno natural y social específico, con unas experiencias determinadas.

ESTRUCTURA DE LOS MODELOS MENTALES



El producto de los modelos mentales: las actitudes

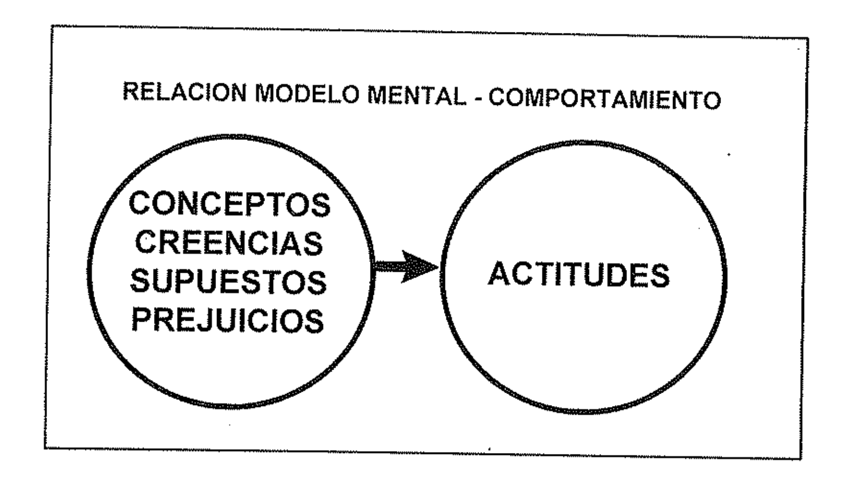
Está claro ahora, que la forma en que concebimos el mundo, sus objetos y sujetos, determina de manera directa la forma en que actuamos. Así por ejemplo, los conceptos, creencias, supuestos y, prejuicios que una persona tenga respecto de su trabajo, determinará su comportamiento laboral; si está convencido que el trabajo es cansado, aburrido, un tormento diario que no le conduce a nada, entonces su actitud será apática, y seguramente su carácter será grosero e irrespetuoso.

Por el contrario, quien concibe el trabajo como una oportunidad de crecimiento profesional, como el espacio idóneo para la creación, como un verdadero privilegio diario conducente a la autorealización y la trascendencia, reflejará una actitud optimista, progresista y feliz; es más, su energía vital se verá permanentemente robustecida y proyectada a los demás, se constituye en un referente que mejora los niveles de productividad y crecimiento espiritual del grupo.

En otros casos, lo que cree, supone, o piensa un machista, es decir, lo que tiene en la mente, la esencia de su ser, determina su actitud hacia la mujer; el cómo concibe un maestro a su alumno, explica su comportamiento para con este último; lo que pensamos de la vida, de nuestro rol en el ínfimo espacio cronológico que nos corresponde

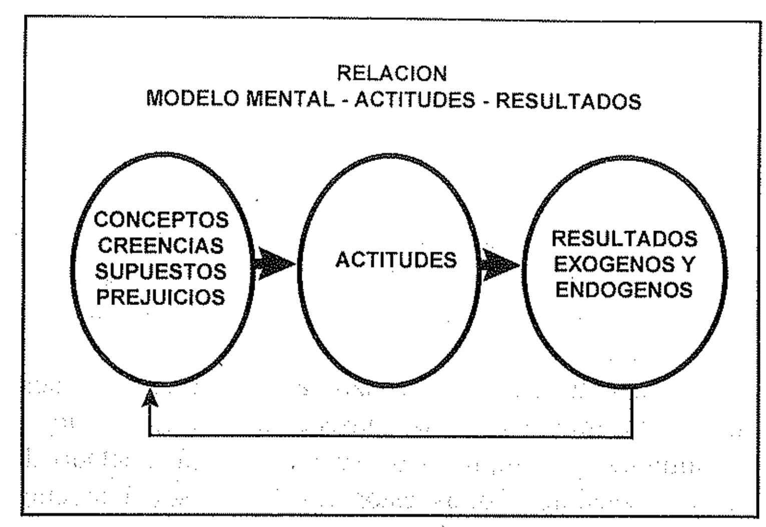
vivir, está directamente relacionado con nuestro estilo de vivirla, con las acciones concretas con las que contribuimos a la solución de los problemas sociales y con la calidad de nuestras relaciones intra e interpersonales.





Los resultados endógenos y exógenos del modelo mental prevaleciente.

El modelo mental determina la actitud específica hacia objetos o sujetos, y las actitudes determinan a su vez, resultados de carácter endógeno o exógeno, que pueden ser positivos o negativos, dependiendo de la naturaleza del modelo mental. El maestro que piensa que sus alumnos son incapaces, actuará en función de esta concepción, minimizando y peyorizando a sus pupilos, lo que generará en ellos rechazo hacia el profesor y hacia la materia, miedo y, como consecuencia de éste, odio, el rendimiento y compromiso escolar se verá afectado de manera sensible. Todos estos resultados son exógenos respecto del profesor. Por su parte, el maestro, poco a poco, al sentir el rechazo de sus alumnos, se sentirá frustrado, triste, amargado y lo que es peor, sentirá que los motivos nobles de su existencia se diluyen, no encontrando su razón de ser y extraviando la causa por la cual luchar. Todos estos resultados endógenos. No obstante, los resultados cumplen una función importante cuando se trata de identificar y transformar modelos mentales erróneos; precisamente porque a través de ellos podemos inferir que algo malo está pasando con nuestro sistema de conceptos, creencias, supuestos y/o prejuicios.



La transformación de los modelos mentales en nuevos marcos conceptuales

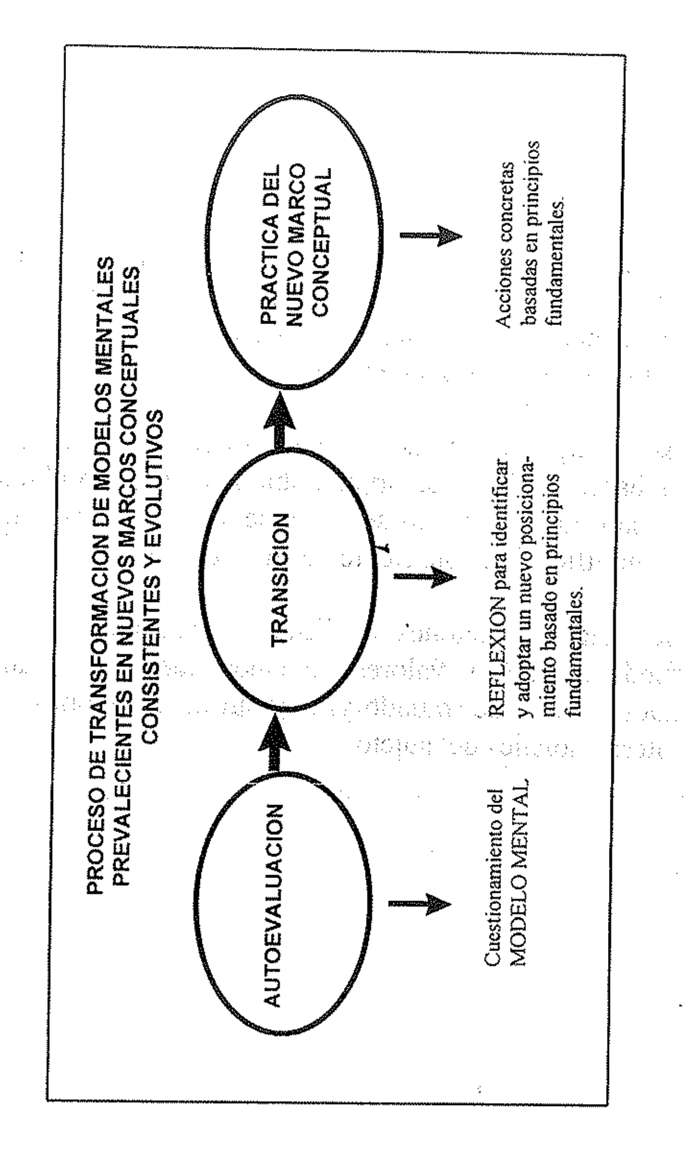
Los modelos mentales, individuales o colectivos, no se cambian por la fuerza. Se cambian cuando se encuentra otro mejor. Pero el encontrar otro mejor supone buscar, plantearse que es lo que uno de verdad piensa, sacar a la luz y examinar creencias y opiniones de las que no siempre somos conscientes.

En cualquier caso, existe la posibilidad de aplicar un proceso para la transformación de modelos mentales prevalecientes en nuevos marcos conceptuales más consistentes y adecuados. Este proceso se compone de tres etapas: autoevaluación; transición; y, fijación de nuevos esquemas conceptuales.

La autoevaluación, comprende una etapa en la que el sujeto, liberándose del ego personal cuestiona su modelo mental, preguntándose, qué piensa, qué cree, qué supone y cuáles son sus prejuicios respecto de determinado sujeto u objeto. La experiencia indica que este no es un ejercicio sencillo, por el contrario, puede llegar a provocar severas crisis emocionales si es que es practicado con la honestidad necesaria.
Cuando el sujeto, ha logrado superar la etapa de autoevaluación, es momento de emprender con el

segundo momento de la transformación de modelos mentales, esto es, la transición.

La transición consiste en sobreponer a cada creencia, pensamiento erróneo y, prejuicio, su antónimo, su contrario, el sistema de ideas correcto y justo que debería prevalecer en nuestro mapa cognitivo. Implica momentos de profunda reflexión para comprender las bondades de los posicionamientos basados en la justicia, la igualdad y demás principios fundamentales.



Pero, todo el esfuerzo sería inútil si el diagnóstico y reflexión que se realizó en las etapas de autoevaluación y transición, respectivamente, no se ven plasmados en acciones concretas.

La última fase del proceso implica, precisamente, la práctica del nuevo marco conceptual consistente con los principios fundamentales adoptados y, evolutivo, en términos de su permanente progreso.

Esta etapa quizá es la más difícil de ejecutar, sin embargo, es la única prueba objetiva de los cambios que se han operado en los seres humanos, como resultado de la modificación consciente de sus modelos mentales.

Se trata de acciones diferentes basadas en principios fundamentales y valores humanos que evidencian una nueva visión del mundo y mejoran las relaciones intra e interpersonales del sujeto.

AVIONES, VELAS Y BOMBILLAS

Cada avance tecnológico se produce normalmente después de llevar al límite la tecnología anterior. El último motor a propulsión de avión que se fabricó nunca pudo ser instalado porque no había avión lo bastante grande para poder levantar el vuelo cargando con ese peso. Justo entonces aparecieron los motores a reacción.

Cada año que pasa nuestros alumnos cargan con más libros, antes eran carteras, ahora mochilas, algunos ya están empezando con los carritos.

Necesitamos ver a nuestros alumnos tirando de carretillas motorizadas antes de hacer un cambio radical en el concepto de enseñanza?

Edison no partió de las velas para inventar la bombilla.

¿Qué velas tenemos que olvidar? ¿qué bombillas queremos crear?

SI la cultura es lo que queda cuando todo se ha olvidado ¿Qué queremos que quede cuando nuestros alumnos olviden todo lo que están aprendiendo ahora?

¿Qué es lo realmente importante para ir por esta vida, por este mundo, por esta época?...

Los modelos mentales prevalecientes de liderazgo

Por supuesto, los modelos mentales inciden también en la manera de practicar el liderazgo. Así, de la forma como concibe el líder a sus liderados dependerá su actitud hacia ellos. Si está convencido de que su gente es incapaz de solucionar los problemas, seguramente actuará en congruencia con su pensamiento, "facilitándoles" las cosas, y asumiendo él mismo las tareas más delicadas. Esta forma de actuar, no solo que no favorece la práctica del trabajo en equipo y la noción de responsabilidad compartida, si no que además, inutiliza a los liderados, convirtiéndolos en cómodos espectadores de los procesos.

Así mismo, si el líder considera que la gente que colabora con él, no tiene un nivel de conocimientos, habilidades, destrezas e incluso actitudes, necesarias para desempeñarse en el puesto que ocupan, es muy probable que adopte la actitud del "sabelotodo", llegando incluso a minimizar públicamente a las personas, generando por supuesto, la descomposición del clima organizacional.

Si el líder está convencido que sus decisiones y acciones son siempre acertadas y que su criterio de verdad es siempre el correcto, este modelo mental determinará una actitud egocéntrica que además definirá una forma de liderazgo verticalista y autocrática en la que no cave otro juicio ni procedimiento válido, más que el suyo.

Otro tipo de líder puede creer en la necesidad de consultar las decisiones a efectos de mejorar los procesos, configurando un estilo más "democrático" de hacer liderazgo. No obstante, este líder, aún cuando llega a consultar con sus liderados, es él, y solo él, quien toma las decisiones finales.

Quizá, el modelo mental de liderazgo que más se compadece con la realidad social actual y con las tendencias socio-históricas, incluye en su sistema de pensamientos, la creencia en la bondad y capacidad esencial del ser humano, la necesidad del trabajo en equipo y, la toma de decisiones conjuntas, básicamente.

Un líder poseedor de este modelo mental, seguramente, practicará una dirección horizontal del recurso humano, atendiendo a sus necesidades humanas y profesionales, delegando responsabilidades y consultando para decidir en equipo.

El liderazgo puede potenciar o puede destruir organizaciones, seres humanos y/o vidas, depende en gran medida del modelo mental prevaleciente de quien desempeñe ese rol.

Los enfoques más actuales sobre los estilos de liderazgo - que como ya sabemos son el resultado de los modelo mentales- apuntan hacia aquellos seres humanos que buscan siempre resultados, para quienes triunfar no es lo más importante, es lo único; comunicadores, motivadores

Maestría en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales

y entusiastas incansables; congruentes con lo que piensan, dicen y hacen; creativos por naturaleza y descubridores permanentes de problemas; líderes cuyo trato humano sea de excelencia, sembradores de ambiciones; aprendices por excelencia; educadores de sus seguidores y formadores de seres extraordinarios.

Optimistas obsesivos, capaces de mantener siempre una actitud positiva ante el fracaso; soñadores incorregibles e idealistas, comprometidos y capaces de crear compromiso en sus seguidores respecto de su sueño; seres históricos que trascienden a su tiempo, cuyas causas son la justicia, la libertad y la verdad; que representen dignamente a la nueva generación; que sustenten la honestidad como aval de cada una de sus acciones, la justicia y equidad como expresión máxima de su poder, y que promuevan las fuentes de riqueza para erradicar la miseria.
Líderes que sean paladines de la libertad, que propicien la realización plena del ser humano, enseñen con su congruencia y derramen cultura para liberar a sus seguidores de la esclavitud y de la ignorancia; que comprendan el significado del amor y, ellos mismos, sean testimonio de la bondad humana. Quienes caminen permanentemente hacia un mundo mejor y su vida deje un aroma que permanezca más allá de su tiempo.

El mundo requiere de una nueva generación de líderes que acepten los retos de nuestro tiempo y contribuyan a formar seres humanos armónicos, libres y fraternos, que

coexistan en un mundo sin divisiones y guerras sin sentido.

Seres humanos diferentes, en cuyo modelo mental esté claro que todos los componentes de la especie humana, sin importar raza o nacionalidad, tienen iguales derechos y oportunidades.

Seres humanos libres y responsables, cuyo marco de realización sea precisamente su sistema de principios fundamentes y valores humanos.

Seres humanos que generen riqueza como resultado del privilegio diario de su trabajo arduo y honesto, que permita su pleno desarrollo y promuevan su distribución justa y equitativa.

Seres humanos promotores de la educación universal, convencidos que es el medio más idóneo para la realización integral.

Seres humanos sin ataduras ni determinismos circunstanciales, capaces de perdonarse a sí mismos y a los demás, demostrando así su gran capacidad de amar.

Seres humanos conscientes que la defensa del medio natural y social es responsabilidad de todos y que el planeta que habitamos es patrimonio de la humanidad.

Seres humanos que luchen por rescatar a los desposeídos de la verdadera pobreza, la ignorancia, enfrentando con coraje y decisión a los depredadores de la humanidad, atacando las causas y aliviando generosamente sus efectos.

Seres humanos que enriquezcan el espíritu de sus iguales, utilizando para el efecto sus capacidades creativas, su amor y generosidad, en la búsqueda incansable de un mundo más humano.

En pocas palabras, un líder es un ser humano que sabe a donde quiere ir, se pone de pie, y va...

John Erskein

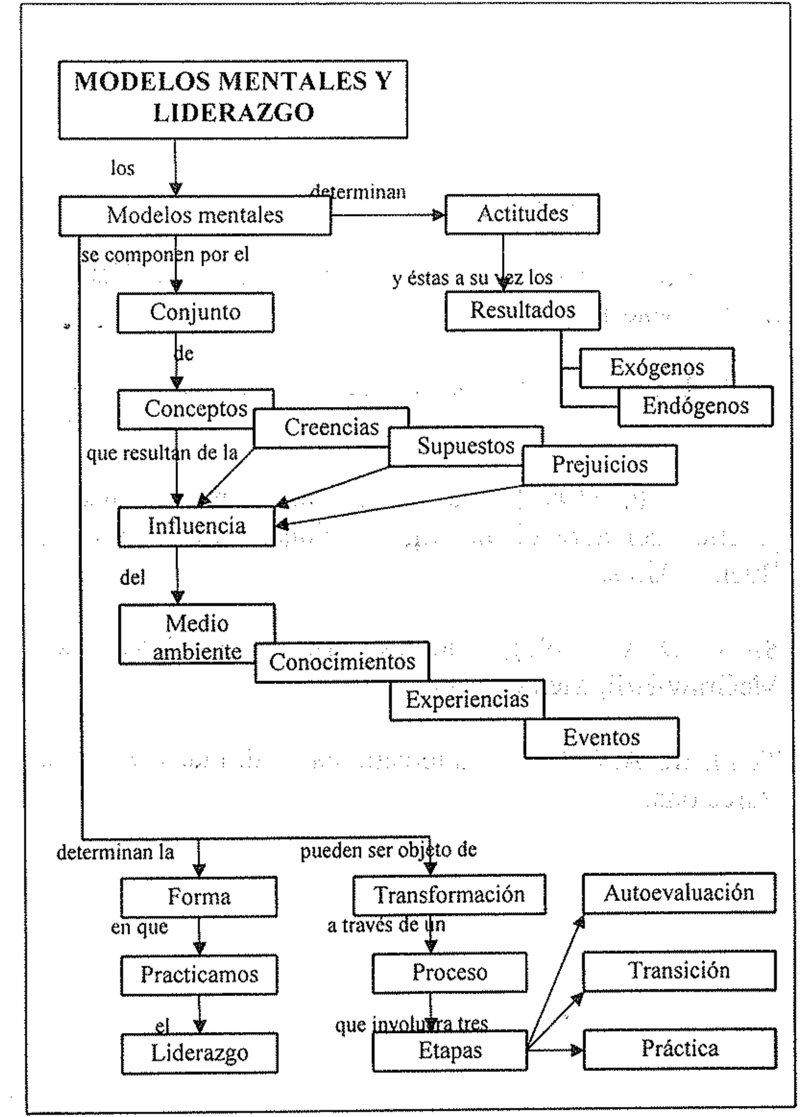
El liderazgo es la habilidad de lograr que los seguidores hagan lo que uno quiere hacer y que, además, les guste...

Harry Truman

El Secreto del Líder: lograr el entusiasmo, lealtad, iniciativa y entrega total de sus seguidores.

Iván Pazmiño Cruzatti

SÍNTESIS DE LA UNIDAD



HABERMAS, J. (1972), "Conocimiento e intereses humanos", Ed. Heinemann, Londres

HERNANDEZ, J. (1998), "Liderazgo Moral", MEC-EB-PRODEC, Ecuador.

KOTTER, J. (1990), "El factor liderazgo", Ed. Diaz de Santos, Madrid.

PAPERT, S. (1980) *Mindstorms*. Ed. Basic Books, New York.

SENGE, P. (1992) "La quinta disciplina, el arte y práctica del aprendizaje organizacional", Ed. Granica, Buenos Aires.

SILICEO A. (1997), "Líderes para el siglo XXI", Ed. McGraw-Hill, México.

TOFLER, A. (1990), "La tercera ola", Ed. Plaza & Janes, Barcelona.

TERCERA UNIDAD
EL ARTE DEL LIDERAZGO

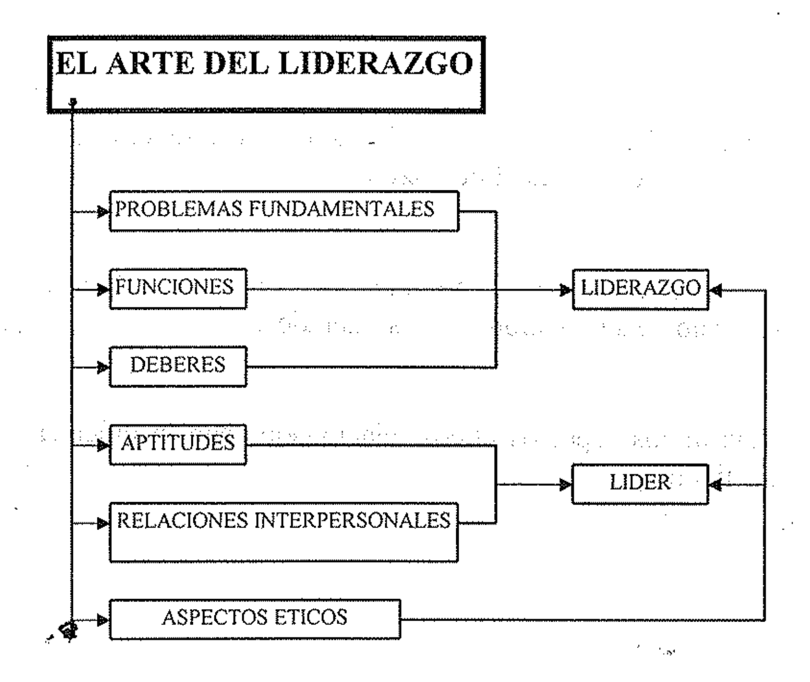
OBJETIVOS

Comprender los problemas fundamentales, funciones y deberes que implica el liderazgo.

Analizar las aptitudes de líder así como los enfoques respecto de su relación con los liderados.

Revisar los aspectos éticos relacionados con la práctica del liderazgo.

ESQUEMA DEL CONTENIDO DE LA UNIDAD.



Los problemas fundamentales del Liderazgo

Liderar es un arte y por lo tanto, para ejercerlo no basta el instinto, hay que desarrollarlo conociendo y practicando los principios con que aporta la experiencia y los avances de las ciencias humanísticas.

El ejercicio del Liderazgo entraña tres problemas fundamentales: (KOTTER: 1990) el psicológico, por aplicarlo sobre seres humanos, dotados de inteligencia, voluntad, pasiones y sentimientos; el Pedagógico, por entrañar la instrucción y la educación del liderado; y, el Moral, por regular las conductas de los seguidores influyendo en su comportamiento.

Por lo expuesto, liderar no es simplemente, dar órdenes, aunque se den con mucha energía y con ademanes autoritarios y tampoco tiene que ver con doblegar voluntades. Por el contrario, liderar es educar, logrando el desarrollo de toda la perfección que la naturaleza humana lleva consigo. Es también instruir, enseñando las nociones técnicas precisas y dirigiendo los ejercicios prácticos, para proporcionar a los seguidores los conocimientos específicos que necesiten para cumplir sus misiones.

LÍDERES Y JEFES

EL LÍDER	EL JEFE
Guía a sus seguidores	Solo ordena
Obtiene obediencia voluntaria	La obtiene imponiendo su autoridad
Inspira confianza y despierta entusiasmo	Inspira temor o inquietud
Dice "NOSOTROS"	Dice "YO"
Llega antes de la hora señalada.	Dice: "preséntese a tiempo"
Señala la infracción	Señala la pena para la infracción.
Enseña como hacer	"Sabe" cómo se hace
Hace que sus seguidores encuentren interesante su trabajo	Hace penoso el trabajo
Dice vamos	Dice "vaya Ud."
Piensa en los seguidores y en el objetivo.	Se preocupa sólo por el objetivo.

Liderar es conducir, guiando y dirigiendo a los seguidores de forma que, perfeccionando la educación e instrucción en el ámbito colectivo, se desarrolle la comprensión y cooperación entre todos.

APTITUDES DEL LÍDER

Como en todo perfil, el líder debe reunir características integradas en las esferas de conocimiento, habilidad y, actitud.

En lo básico, un líder debe tener conocimientos respecto de dirección de recursos humanos; métodos de trabajo; técnicas de organización; leyes y reglamentos; procedimientos de mando y control; y, material y equipo a su cargo.

Por otra parte, el líder debe ser hábil para: planear y organizar el trabajo; apreciar situaciones y tomar decisiones; instruir; crear situaciones deseables; descubrir facultades; y, conseguir disciplina espontánea basada en el convencimiento.

CONQUISTA DE VOLUNTADES

Usted puede comprar	Usted no puede comprar
El tiempo de un ser humano	El entusiasmo de un ser humano
Su presencia física en determinado lugar	Su Lealtad
Su actividad muscular	Su iniciativa, entrega de corazón, de espíritu.

Estas virtudes tiene Ud. que CONQUISTARLAS

En lo que tiene que ver con actitudes, el líder debe ser responsable, justo, voluntarioso, cooperador, comprensivo, creativo y, noble, fundamentalmente.

FUNCIONES DEL LIDERAZGO

En todos los escalones de una jerarquía, aún en los más pequeños, siempre habrá un campo sujeto a su responsabilidad, donde el líder deberá en el desarrollo de sus correspondientes misiones, prever, planear, organizar, mandar, coordinar, controlar y evaluar, en síntesis gestionar los procesos (ADAIR: 1990).

PREVER significa "ver antes". El líder prevé cuando calcula y prepara el futuro deseado, para lo cual requiere: fijar claramente los objetivos a conseguir; tener en cuenta las necesidades que ello va a suponer; calcular las posibilidades; definir obligaciones y responsabilidades; determinar el método a seguir; tener en cuenta el ambiente, actitudes e intereses; prepararlo todo con el tiempo suficiente y darle la difusión adecuada; contar con los medios necesarios; establecer alternativas para hacer frente a los imprevistos; y, asesorarse.

PLANEAR, es determinar un conjunto de objetivos precisos e identificar los medios que deben emplearse para alcanzarlos en un plazo dado. Para asegurarse de no caer en el peligro de desviarse de los objetivos previstos, el líder debe plasmar el plan por escrito, para el efecto, los insumos necesarios son: uso de datos reales y objetivos; actuar en equipo; lograr las características de posibilidad, unidad, flexibilidad y precisión; y, concretar las actividades a largo, mediano o, corto plazo.

ORGANIZAR, es dotar a un grupo de todos los elementos necesarios para su funcionamiento. Para el cumplimiento de esta etapa el líder necesita: definir claramente las obligaciones; evitar confusiones; responsabilizar al seguidor; delegarle autoridad; adiestrarlo adecuando las funciones a sus posibilidades; preparar a los futuros mandos para evitar problemas de discontinuidad; y, confeccionar los instrumentos de organización más útiles para facilitar el trabajo (organigramas, cuaderno de funciones, reglamentos, normativas, manuales, etc.)

MANDAR, es comunicar con fuerza de ejecución las decisiones adoptadas y formar voluntades para orientar su esfuerzo a la acción común.

Esta función se manifiesta en el líder por medio de órdenes, que tienen carácter imperativo y que implican como respuesta su ejecución. Su ejercicio compromete la responsabilidad en la decisión.

Antes de decidir hay que meditar, después, ejecutar sin titubeos. El líder no debe olvidar que orden más contraorden trae desorden y sobretodo que, las virtudes del que manda son escuela del que obedece.

COORDINAR, es establecer la armonía entre los liderados y sus respectivas tareas. El objetivo de coordinar es, que cada uno ayude más y obstaculice menos a los demás, con ello se facilita el cumplimiento del objetivo y es más factible alcanzarlo con éxito.

La división del trabajo impone la coordinación de las actividades, el propósito es mantener la unidad de funcionamiento. Para su ejecución, es indispensable una buena información con objeto de que el líder tenga un conocimiento exacto de la situación y que los seguidores sepan hacer posible en todo momento la marcha de las actividades, y así, no entorpecerlas con malas interpretaciones. Deben saber por tanto, lo que queremos que hagan, como y por qué queremos que lo hagan.

Esta información ha de ser ascendente, descendente y horizontal, para que al conectar dichas líneas, se cree un clima de actitudes que entrañe colaboración activa entre mandos y liderados. Si todos saben a donde van, se llegará mejor.

CONTROLAR, es asegurarse de que todos y cada uno cumplen el plan trazado. El líder debe verificar en todo

momento y a todo nivel. La planeación y el control son las líneas maestras que confluyen en el objetivo de toda actividad.

Fundamentalmente se debe controlar:

- Cada una de las etapas del plan establecido;
- Los cambios que experimente el plan;
- las tareas encomendadas;
- el cumplimiento de lo ordenado; y,
- la buena intercomunicación.

Para el cumplimiento cabal de la función de control el líder puede utilizar como medios: la Inspección personal o delegada; la información recibida; y, los reportes periódicos.

EVALUAR, es analizar los procesos operados entre el plan y su realización. Implica volver a vivir cada circunstancia, cada éxito o cada vicisitud del plan, para extraer las enseñanzas más convenientes. Tiene como fin, comprobar en qué medida se han logrado los fines y objetivos programados y cuan eficaces y eficientes han sido los métodos y las técnicas elegidas.

Todo plan enseña y proporciona experiencia, incluso en el caso de que falle. Por tanto, es necesario que al finalizar todo plan, se haga una reflexión sistemática para deducir fallos y aciertos, obteniendo así un rendimiento más completo del objetivo.

El líder que descuida esta última revisión, pierde una ocasión magnifica de obtener óptimos beneficios para sí y sus liderados.

UN BUEN LÍDER

Un buen líder conoce perfectamente su trabajo y tiene control e influencia sobre todos a quienes supervisa.

Un buen líder usa con preferencia su habilidad para dirigir y no su autoridad para mandar. Explica no solamente cómo deben ser hechas las cosas, sino también el para qué deben ser hechas, cuando las circunstancias lo aconsejen.

Un buen líder da órdenes e instrucciones claras y se cerciora de que éstas han sido bien comprendidas. No repite sus órdenes pues sabe que esto puede revelar flaqueza y falta de seguridad.

Un buen líder no grita, pues las voces altas y los alardes de autoridad indican el miedo que tiene a ser desobedecido.

Un buen líder prevé, planifica y delega cometidos, pero nunca responsabilidades. Mantiene ocupados a sus liderados del modo más adecuado a las aptitudes de cada uno y a las necesidades del trabajo.

Un buen líder, observa una conducta estable en sus actuaciones.

Un buen líder conoce las actividades y el rendimiento de cada uno de sus liderados y los juzga honestamente.

Un buen líder, aprecia y reconoce el esfuerzo y la superación en el trabajo.

Un buen líder, cuando reprende corrige la falta respetando a la persona.

Un buen líder sabe interpretar los reglamentos. No hace concesiones a las faltas de disciplina y presta atención a las reclamaciones justas.

Un buen líder demuestra un interés personal por cada uno, es leal con todos, tanto con los liderados como con los superiores. Asume las responsabilidades.

Un buen líder no culpa a otros. Está dispuesto siempre a acudir a sus superiores para defender a sus liderados cuando fuera necesario.

Un buen líder cumple sus promesas lo antes posible y no promete lo que no puede dar.

Un buen líder no tiene prejuicios y está siempre predispuesto a oír las explicaciones de otros, procurando comprender sus puntos de vista.

LAS RELACIONES LÍDER - LIDERADO

Es responsabilidad de todo buen líder conocer a sus seguidores. Tener información precisa de aspectos generales y particulares de la gente con la que comparte el logro de los objetivos es sumamente importante, sobre todo en el marco del estilo ideal de liderazgo, aquel que potencia no solo perfiles profesionales sino y lo que resulta más importante, los perfiles humanos.

El líder debe conocer de sus seguidores, de la manera más exacta, datos como: nombre completo; sobrenombre por el que cariñosamente se le trata, si lo tiene; edad; lugar de nacimiento; estado civil; número de hijos y datos sobre ellos; tiempo de servicio; y, aficiones e intereses, (NIROSHI: 1993). Además, otra información relevante puede ser: el grado de instrucción de sus liderados; quién es el más entusiasta colaborador; el más inteligente; el más alegre; el más querido por los demás; el de más confianza; el de mayor edad; el que más coopera; el que trabaja con más rapidez; el que tiene más deseos de superación; el que tiene más prestigio; el que tiene mejores posibilidades para ser recompensado; el que lleva más tiempo en la empresa; y, el que conoce mejor las obligaciones y responsabilidades de su cargo.

Los anteriores, entre los principales aspectos que debe conocer el líder respecto de sus liderados, no solamente como estrategia para la toma de decisiones en cuanto al mejor aprovechamiento del recurso humano, sino y fundamentalmente, para la práctica efectiva del liderazgo transformacional, aquel que trasciende los objetivos y metas orientándose a la satisfacción integral de los equipos humanos.

Así mismo, es muy importante, que el líder aprenda a conocer el carácter de sus liderados, a distinguir entre el fuerte y el débil, a conocer la persona que responde a la razón, a la fuerza o al afecto, a fin de tratarlos de acuerdo con este conocimiento, logrando así su eficacia y bienestar.

El líder sabe que los liderados quieren que su líder se interese por ellos, que se les diga cual es su misión dentro del grupo y, que se les reconozcan sus méritos.

El líder conoce que sus seguidores desean que se les dedique a tareas para las cuales tienen especial habilidad, que se les enseñe como hacer su trabajo y que se les dé un trato justo, imparcial y cortés.
El líder entiende que sus liderados quieren que se les dé la oportunidad para demostrar sus habilidades, que se les escuche y que se les mantenga informados sobre los asuntos que les afectan.

El líder comprende que sus liderados quieren que se les deleguen ciertos cometidos, que se respeten sus sentimientos y, que se cumplan las promesas que se les hace.

Todo buen líder reconoce la necesidad de implementar incentivos apropiados para sus liderados, sabe además que es necesario elogiarlos en presencia de otros, cuando lo merecen y es oportuno, sabe que sus liderados quieren se confíe en ellos y que se les permita tomar algunas iniciativas.

En este orden de cosas, es lógico suponer que el líder tiene ciertos deberes para con sus liderados, deberes que revelan el grado de consideración y respeto que les profesa y por cierto su modelo mental prevaleciente de liderazgo.

El líder debe respetar las creencias y sentimientos de sus seguidores tratándolos con respeto y cortesía, preocupándose por conocerlos individualmente e instruyéndolos en sus diferentes cometidos procurando su perfeccionamiento.

De igual manera, es deber del líder reconocer los méritos de sus liderados y ser comedido al reprender. Debe tratar de que la asignación de misiones y la distribución de medios se de con la mayor equidad, teniendo en cuenta las capacidades y las necesidades del trabajo.

La escucha activa de las quejas de los liderados es otro deber del líder, más aún el procurar atenderlas lo antes posible.

El líder debe también prevenir y eliminar toda situación de malestar en el trabajo; comunicar a cada liderado sus progresos, así como sus deficiencias y la manera de remediarlas. Debe animarlos a superar las dificultades y estimular su iniciativa, apoyándolos en sus acciones y asumiendo la plena responsabilidad de las órdenes que ha impartido.

Por último, es vital que el líder mantenga a sus liderados permanentemente informados de toda disposición o cambios que puedan afectarles.

Un buen líder es aquel que más allá de preocuparse por su propia carrera, se preocupa por la de quienes colaboran con él.

Conocer, comprender y guiar a sus seguidores es deber de todo buen líder.

Líder es quien consciente de su misión histórica, se preocupa por heredar a las futuras generaciones un mundo superior y es quien contribuye con su esfuerzo creador al sostenimiento de la creación.

DEBERES DEL LÍDER CON LA ORGANIZACIÓN

El liderazgo implica también ciertos deberes básicos para con la organización, por ejemplo: conocer las normas de conducta que afectan a las relaciones humanas de la empresa; practicar -y hacer cumplir- todas las reglas establecidas; y, desarrollar la máxima integración entre sus miembros, (KOTTER: 1990).

En cuanto a la productividad el líder tiene el deber de intentar conseguir y mantener el más alto grado de rendimiento y entusiasmo en su trabajo y en el de sus liderados; prever las circunstancias que puedan ocasionar dificultades; persuadir la puntualidad en el trabajo; y, economizar medios evitando los gastos inútiles;

En lo referente a los recursos, son deberes del líder: mantener, conservar y utilizar adecuadamente el material e instalaciones, como si fueran propios; velar por el prestigio y la buena reputación de su organización ante sus superiores y liderados; y, sugerir ideas que permitan mejorar el funcionamiento del área a su cargo perfeccionando métodos y, mejorando las condiciones de vida de todos.

La comunicación intra-organización, constituye un deber más del líder, así, él debe informar a sus superiores inmediatos sobre cualquier deficiencia o problema que no pueda resolver, por falta de autoridad, atribuciones o

medios, para evitar que se conviertan en situaciones graves o irremediables.

LOS PRINCIPIOS DE DISCIPLINA Y EL LIDERAZGO

El mantenimiento de la disciplina es uno de los aspectos de particular importancia en el liderazgo. En las formas tradicionales, la imposición de las reglas ha sido el factor común, lográndose, en buena medida, una respuesta autómata por parte de los liderados, respuesta que obedece más bien a la tensión generada por la obligatoriedad del cumplimiento de dichas reglas, aún cuando no sean compartidas por la mayoría del grupo.

Los enfoques más actuales de liderazgo apuntan más bien, hacia un proceso en el que las personas acaten sus deberes y responsabilidades de manera libre y espontánea, con el convencimiento de que ellas sirven para optimizar las relaciones y los procesos; en este modelo, los liderados ejercen sus obligaciones con plena libertad y convencimiento e incluso las reglas son producto del consenso lo que contribuye además al fortalecimiento del compromiso e identidad institucional, (BENNIS: 1985).
Sin embargo, cave mencionar algunos principios válidos para el líder en su esfuerzo por persuadir la disciplina.

- Es necesario que el líder se mantenga constante y sinceramente interesado por lograr el bienestar de sus liderados. Esto, en muchos casos, evita la necesidad futura de tomar medidas disciplinarias;
- El ejemplo y la buena voluntad desplegada por el líder, tienen gran influencia en el mantenimiento de la disciplina;
- Es importante que el líder trate de conocer siempre que es lo que piensa el liderado (modelo mental). Este conocimiento ayuda a conocer y comprender el por que de sus actos;
- La medida disciplinaria adoptada por el líder debe tener efectos positivos. Al ejercerla, la intención debe ser "corregir el error" del liderado y despertar en él el deseo de mejorar. Nunca deberá tener como finalidad el "echárle en cara" su falta;
- Los correctivos deben aplicarse como último recurso. Siempre que sea posible el líder deberá dar al liderado la oportunidad de corregirse por sí mismo;
- El líder nunca debe imponer una sánción si no está plenamente justificada;
- Cuando se justifique la medida disciplinaria, el líder debe comprobar que en su aplicación no se ejerza parcialidad;

- Al imponer un correctivo, un factor importante que el líder debe considerar, es la intención que prevaleció al cometer la falta;
- El líder jamás debe retrasar la imposición de la sanción cuando alguien debe ser sancionado. La oportunidad del momento es de gran importancia;
- Es importante que el líder de siempre al sancionado o amonestado la oportunidad para expresar sus puntos de vista. Sin llegar al terreno de la discusión;
- El líder no debe reprender en presencia de otros, excepto cuando la falta haya sido pública;
- El líder debe cuidarse de no reprender a nadie si está irritado. Podría excederse en sus palabras; y,
- Después de aplicar una sanción disciplinaria, el líder debe mantener su conducta habitual hacia el liderado.

En cualquier caso, es necesario tener en cuenta que cuando la indisciplina invade una organización y afecta a un gran sector, el remedio no está en la acción disciplinaria, pues más allá de las infracciones, algo no marcha bien en dicha organización: el líder debe identificar y corregir los problemas de fondo.

LAS ORDENES DEL LÍDER

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, define una orden como el Mandato que se debe obedecer, observar y ejecutar. Las órdenes, al igual que la disciplina, son otro aspecto clave para el ejercicio del liderazgo, por lo que es importante teorizar al respecto, analizando las principales características de los diferentes tipos de órdenes, (BENNIS: 1985)

La orden terminante

Es la orden que se imparte en forma escueta, con tono de autoridad, sin permitir observaciones. Este tipo de orden suele resultar conveniente en ciertas situaciones y para cierto tipo de liderado, por ejemplo en el caso de los más perezosos, indiferentes y descuidados. Resulta también eficaz para el típico "objetador crónico" o protestón.

La orden terminante es conveniente también cuando se requiere dar énfasis en los casos urgentes y de energía.

No obstante, el uso de la orden terminante debe administrarse con cierta maestría por parte del líder dado que puede despertar antipatía, enfurecer a los más nerviosos o restar el entusiasmo al liderado responsable y al que tiene iniciativa.

Orden solicitada

La orden solicitada es también aplicable en determinado espacio y según las características del liderado. Su estructura está basada en cánones de respeto y gentileza. Es fácil comenzar la orden solicitada con frases tales como "podría Ud. hacer....", "hágame el favor de ...".

Este tipo de orden es conveniente para los más susceptibles, nerviosos y sensibles, así como para los

liderados nuevos y los que carecen de experiencia. Es útil también para probar las habilidades de éstos últimos.

Así mismo, es conveniente el uso de la "orden solicitada", en el caso de los liderados responsables, trabajadores y con iniciativa y, en el caso de aquellos liderados de edad o con muchos años de servicio.

A la hora de ordenar un trabajo difícil, peligroso, detallado, la "orden- solicitada" tiene un efecto importante.

La orden solicitada suaviza a la gente irritable, no ofende al susceptible, ni al veterano, ni al responsable.

La orden sugerida

Es una orden estratégica que requiere la habilidad e inteligencia del líder, consiste en la indicación del problema, quedando implícita la invitación para resolverlo y generando la voluntad necesaria para hacerlo. Este tipo de orden invita a quien la recibe a estudiar el problema y planear todo lo necesario para resolverlo.

El líder la debe impartir sólo a personas de responsabilidad, iniciativa y conocimientos apropiados.

Orden escrita

Es una forma de presentar la orden "terminante" sin posibilidades de tergiversación. Es conveniente para impartirla a liderados que están en otros lugares; liderados lentos en entender conceptos o procesos.

La orden escrita es útil cuando la disposición implica números y detalles fáciles de olvidar o cuando el orden de los pasos a seguir es de importancia. También es necesaria cuando se trata de establecer cometidos.

El líder debe utilizar la orden escrita cuando es necesario ponerla en conocimiento de mandos superiores y de aquellos que colaboran en el cumplimiento de la orden así como cuando es requerimiento pormenorizar el significado de la orden y hacerla recordar.

Orden verbal

Es más bien otra forma de presentar una orden "terminante", o bien una "solicitada" o una "sugerida" (obliga con la misma fuerza que la escrita).

Es conveniente para trabajos simples de cumplimiento inmediato y permite imprimir el estilo del jefe que la imparte y hacer aclaraciones inmediatas.

Petición de voluntarios

Aunque quien reciba la orden de desempeñar cualquier servicio lo deberá hacer sin murmurar o poner dificultades, hay trabajos que implican "algo" cuya ejecución no es "obligación" de un individuo determinado. Pueden referirse entre otros casos, a tareas que implican grave peligro, molestias, mucho detalle o que requieren ser ejecutadas durante horas inconvenientes.

La asignación de tales trabajos pueden despertar en la personalidad del liderado, pensamientos de injusticia y como consecuencia, mala actitud para su cumplimiento.

Cuando para estos casos se solicitan voluntarios, se suelen ofrecer los que quieren demostrar su habilidad, rehabilitarse o tener la satisfacción de haber hecho algo

difícil. Es obvio que en estos casos la orden que se imparte es del tipo "solicitud".

En cualquier caso, al tratarse de petición de voluntarios, el líder deberá tener cuidado de no abusar de este método para establecer QUIEN hará el trabajo, debido a que alguien podría pensar y comentar "que tiene miedo de mandar" y así restarle autoridad.

Por otro lado, cuando el líder haga petición de voluntarios, debe estar dispuesto a AYUDAR en la asesoría y/o ejecución de la tarea, incluso en las horas más intempestivas.

Causas que determinan la mala interpretación de las ordenes.

Algunas de las causas capaces de provocar mala interpretación de las órdenes están relacionadas con la forma y fondo de la comunicación y otros factores de orden ambiental. Las causas más importantes son:

ordenes demasiado extensas o demasiado escuetas;

ordenes demasiado complicadas;

suponer en quien recibe la orden más capacidad de la que tiene; ruido; y, uso de una terminología desconocida para quien recibe la orden.

Verificación de la ejecución de las ordenes

Una orden no tiene sentido ni valor si no se controla su cumplimiento. El líder suele empezar a perder su liderazgo, precisamente cuando no se ocupa de evaluar el cumplimiento de sus órdenes. Con un proceso sistemático de observación del cumplimiento de las órdenes se obtienen los siguientes beneficios:

control de ejecución de la orden de acuerdo con los planes;

posibilidad de ajuste de la orden;

conocimiento de la aceptación, cooperación y entrenamiento de quien la ejecuta;

conocimiento de las personas que necesitan ayuda por estar recargadas de trabajo y de las que están escasas de él; y,

Conocimiento permanente de la situación.

La emisión de órdenes efectivas (ZIMMERLING: 1993)

LO QUE SE DEBE HACER

Conozca exactamente QUE se tiene que hacer y COMO quiere que se haga.

Considere la necesidad de dar la orden, su practicabilidad, seguridad y justicia.

Cuide que la forma de la orden responda claramente a los "seis interrogantes básicos": ¿QUE? ¿PARA QUE? ¿COMO? ¿QUIEN? ¿DONDE? ¿CUANDO?

Tenga presente sus propias promesas.

Establezca cometidos y limitaciones en cantidad, calidad y tiempo.

No se salte escalones de mando.

Compruebe el cumplimiento de sus órdenes, siguiendo su ejecución en la medida de lo posible.

Recuerde que en circunstancias normales, los individuos como las máquinas tienen límites de capacidad.

Considere la mentalidad y la personalidad de quien va a recibir la orden.

Póngase en el caso de quien va a recibir la orden y medite en las condiciones en que Ud. la ejecutaría.

También piense en la aceptación de la orden por quien la va a recibir.

Emplee la expresión correcta en forma CLARA, PRECISA, CONCRETA y COMPLETA, ya sea en el caso de la orden verbal o escrita.

Siempre que sea posible "mire a los ojos" a la persona a quien se da la orden.

Hable con calma y sin levantar la voz más de lo necesario.

Use un tono de autoridad sin dejar de ser amable.

Sea cortés.

Dé la orden como suya, personal.

Asegúrese que su orden ha sido comprendida.

Repítala si es necesario. Si es escrita, extensa o importante, hágala leer a un colaborador inmediato que no sepa nada de ella antes de difundirla para comprobar si es fácilmente comprensible.

LO QUE SE DEBE EVITAR

No emplee amenazas.

No se queje - No regañe.

No ridiculice - No use sarcasmos.

No insulte

No llame por apodos que no sean gratos.

No vacile, no muestre indecisión.

No se alabe

No rebaje a los demás.

Nunca demuestre desacuerdo con lo que ordena.

Nunca se disculpe.

SIEMPRE QUE UNA ORDEN PUEDA SER MAL INTERPRETADA PUEDE ESTAR SEGURO DE QUE SERA MAL INTERPRETADA

Cultura Organizacional y realidad

La cultura organizacional es un conjunto de estructuras de significado colectivo, sobre las que los miembros de la organización se apoyan para interpretar la naturaleza de su mundo y su interrelación.

Uno de los dilemas más importantes, que deben resolver, las organizaciones que pretenden basar su éxito en el aprendizaje colectivo son las expectativas que se generan sobre la toma de decisiones y la participación de sus miembros en la creación del futuro de dichas instituciones, se deben crear mecanismos de aprendizaje y mayores manifestaciones democráticas. Slater y Bennis predicen que las organizaciones deben moverse hacia formas más participativas, sostienen que la participación es el único sistema con el que se puede exitosamente afrontar las demandas cambiantes de la civilización contemporánea.

La participación se ha vuelto una necesidad funcional ya que los sistemas sociales compiten por la sobrevivencia bajo condiciones de cambio crónico." (Slater y Bennis, 1990). La interpretación colectiva de la realidad es inefectiva e innadecuada si la información no es diversa y accesible para todos los miembros, si existe discriminación por niveles o funciones. Por lo que es necesario que la información llegue y esté disponible de igual manera en tiempo, calidad y cantidad a todo el personal.

ÉTICA Y LIDERAZGO

La ética en cuanto tal, es lo que podría definirse simplificadamente como la conducta que es razonable y justa más allá de la obligación, de la obediencia a las leyes y de las reglamentaciones.

El liderazgo no es otra cosa que el ejercicio de virtudes, de entre las cuales se encuentra la prudencia. Ser prudente es acertar en la dirección, y por lo tanto, con visión de futuro proponer objetivos estratégicos. La administración del recurso humano requiere un darse cuenta que las personas son seres libres e inteligentes. El sentido ético aflora en los valores de responsabilidad, confianza, delegación, justicia, dignidad y equipo, (KOTTER: 1990).

El sentido de la virtud

El comportamiento éticamente positivo es un comportamiento basado en la virtud en cuanto a "saber hacer" en forma lícita, saber hacer las cosas bien, en forma prudente y honrada , y lo más importante... hacerlo.

Prudencia

La prudencia nos lleva a saber qué principios se deben introducir en la vida y qué circunstancias de la realidad modifican las normas. La prudencia exige tener claridad del objetivo que se persigue y comunicarlo adecuadamente es un arte, para que otros armónicamente pongan el medio.

La virtud de la prudencia puede tener tres facetas: Optimizar el pasado es decir, buscar referentes en la experiencia (del pasado hay que retener los positivo y rechazar lo negativo); diagnosticar el presente, por medio de un agudo conocimiento de lo que está ocurriendo, y a partir de ello (deducción); prevenir el futuro , por medio de la proyección de los resultados futuros, minimizando los riesgos. La ética se ocupa primeramente de las virtudes, de las actuaciones positivas, y de los vicios en cuanto omisión de las virtudes.

El "saber hacer" es otro nombre para la virtud de la prudencia, cualquier vicio contra ella es equivalente a un "hacer mal". El mal hacer organizacional trae consecuencias morales por causa de conductas superficiales, indolentes, de arrebatos, etc. El "mal hacer" moral (uso de medios ilícitos) es siempre anti-ético, aunque se hayan conseguido resultados económicamente buenos.

Fortaleza o firmeza

La fortaleza o firmeza es la virtud que facilita resolver las situaciones difíciles. Los actos de esta virtud son el resistir la dificultad y atacar o afrontar el obstáculo. La paciencia y perseverancia forman parte de las virtudes del inteligente, por cuanto él advierte que la realidad nunca se acomoda a lo que uno desea. Por el lado opuesto se anteponen a estas virtudes los vicios de timidez y cobardía, vicios que pueden ser éticamente negativos frente a la toma de decisiones bajo presión.

Confianza

Las personas necesitan de los demás para autoafirmar sus conductas. Estas son confirmadas en la medida que se comparte nuestras dudas naturales con otros.

En el trabajo, requerimos constantemente validar nuestras intenciones frente a la ejecución de las decisiones. Para ello es fundamental recurrir a la confianza en el apoyo de nuestras decisiones. Abrirse hacia los demás es una cuestión finalmente ética, ya que la confianza es un valor, un bien. Ético es otorgar confianza a otros; compartir con otros.

En el campo organizacional, ético es generar un clima de confianza frente al trabajo que se desempeña, el hacer sentir que se cuenta con cada colaborador. Mediante este sentimiento el liderado se siente orgulloso de haber sido "elegido" por el líder al recibir su confianza y respaldo.

Flexibilidad y rapidez de entendimiento

Manejarse entre la seriedad y el humor es la virtud de la flexibilidad y rapidez de entendimiento. El sentido de humor en las organizaciones denota que las personas están atentas a los cambios que se producen en la realidad. En suma, el sentido del humor que se vive en una organización está muy relacionado con su realismo y la sutil captación del verdadero sentido de las cosas. El humor es una cualidad particularmente importante en quienes ejercen funciones de liderazgo.

El arte de liderar y la ética

Liderar implica convencer (exponiendo ideas persuasivas y lograr una empatía en la conducta de los oyentes) con el propósito de perseguir un objetivo claro. Liderar significa orientar los esfuerzos hacia la consecución de un fin definido y contando con la elaboración de una estrategia viable. Liderar significa tratar con personas humanas y por tanto su actuación debe estar enmarcada por un sentido ético; significa además un alto sentido de

responsabilidad, aconsejar y dejarse aconsejar; escuchar a los demás conscientemente con uso de deducción; significa conscientemente aceptar que cada persona puede ejercer un valioso aporte al tema tratado. Un líder sabe adaptar los objetivos a la realidad existente.

Sin embargo, las personas no son objetos productivos, o piezas de un grupo racional de valores competitivos. Las personas son seres que piensan y sienten; poseen aspiraciones e ilusiones; trabajan para darle a su familia una mayor dignidad de vida y para ello están dispuestas a pasar la mayor parte del día trabajando (en la mayoría de los países dedican más tiempo al trabajo que a la familia). En este contexto decimos que en la medida que el trabajo del líder recae principalmente sobre personas, estamos frente a la existencia de una dimensión ética. Aunque muchas veces esto se olvida. Dicho líder juega por lo tanto, un rol que va más allá de la toma de decisiones. Estas deben poseer un fuerte condicionamiento ético. Por esto se le exige un actuar prudente. Unida a esta virtud se encuentra la educación y la sinceridad.

Una primera aproximación ética del líder es el desarrollo de sus hábitos culturales, capaces de motivar y delegar responsabilidades, respetar los ámbitos de decisión y controlar las iniciativas orientadas a la consecución de la misión encomendada.

Las virtudes necesarias para liderar un grupo son un conjunto de habilidades estables, que se traducen en una

cultura acorde con la dignidad de las personas y los fines de la organización.

La responsabilidad social

Las leyes fijan las normas mínimas por las que han de regirse las prácticas comerciales y la conducta de los líderes y liderados para que sean responsables y éticos.

El concepto de Responsabilidad Social se refiere en primer término al medio ambiente externo (grupos que de alguna manera son influidos por el quehacer de la organización), mientras que la ética, tiene que ver con el medio ambiente externo e interno (Estructura, empleo, cultura, valores) de la organización.

A las organizaciones también les corresponde proponer las formas más justas para la distribución de la riqueza. Son las organizaciones -en tanto producto social- las que deben velar por la igualdad de oportunidades. Les compete a las organizaciones la responsabilidad social de buscar el aumento del empleo, mejores condiciones laborales, protección del medio ambiente, eliminación de discriminaciones, etc.

La organización socialmente responsable buscará activamente soluciones para los problemas sociales.

LAS TENDENCIAS HUMANIZADORAS DEL LIDERAZGO.

En el último tiempo, el mundo ha experimentado profundos cambios que han afectado significativamente una serie de esquemas que hasta hace poco se creían permanentes. La necesidad de contar con un mayor nivel de integración comercial y tecnológico, ha llevado a los países a abrir sus economías, dándole paso al desarrollo de los intercambios sin fronteras y al inicio de la era de la globalización. El proceso que se advierte, viene sin lugar a dudas a ser liderado por la tecnología, la informática, y las telecomunicaciones, en su relevante papel para acercar los Continentes.

Estos avances generan consecuencias insospechadas. Algunas causas en lugares remotos producen consecuencias en otro. Algunos hechos afectan nuestras propias organizaciones. Cada vez más se desenfocan las causas reales de un hecho y sus reales consecuencias.

En las organizaciones se da una creciente división del trabajo y especialización, conllevando una visión parcial de las estructuras. Quienes ejercen dirección poseen nuevos anhelos y necesidades; consideran la organización como un ámbito para su plena realización. Exigen mayor formación, responsabilidad y autonomía. Buscan no solo ser gestores sino líderes; y precisamente alrededor de esta búsqueda, se erigen dos de los estilos de

liderazgo actualmente en confrontación: el estilo gestor y, el estilo transformador.

El estilo gestor o de recompensa contingente

Este estilo está básicamente enmarcado en un carácter transaccional, ya que persigue la consecución de los objetivos mediante la recompensa y el castigo de sus liderados. Por oposición, el liderazgo transformador pretende un líder que considerando al liderado como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, pueda elevarle sus necesidades y valores y aumentarle la conciencia de lo que es importante; incrementarle su madurez y motivación para que trate de ir más allá de sus propios intereses, a los del grupo, de la organización y de la sociedad. Los gestores centran su interés en las demandas y condiciones del momento y no en asuntos de largo plazo. Se preocupan por el "hacer que se hagan las cosas" (producción diaria). Se limitan a la supervisión del personal y a producir lo más posible.

Modelo de liderazgo transformador

Considera un enfoque diferente y moderno de liderazgo. Es una tendencia actual, cuyo concepto de líder no se basa en la persona que toma las decisiones en si, sino en la medida de que el grupo lo reconozca como líder, por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida, frente al

mundo, frente a las personas donde interactúa. Sus valores inciden en sus decisiones, familia y amigos. Bajo este enfoque, el liderazgo es un proceso de permanente readecuación inherente a toda la vida. El liderazgo transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, en cuanto a sus capacidades, motivaciones y valores, y no solo a su desempeño.

Al líder transformacional le aburre la rutina, busca soluciones novedosas e innovadoras. Permanentemente se preocupa de lograr que el trabajo tenga significado y un propósito para los liderados y que el producto tenga un significado para los usuarios.

Valores asociados al líder gestor y al líder transformador.

Líder gestor	Líder Transformador
busca valores que le permitan encontrar la aprobación de las personas de su interés.	Busca valores que le permitan una actuación creativa, independiente y autorealizante.
Su objetivo es buscar el éxito organizacional mediante el medio transaccional.	Su objetivo es buscar el éxito personal y organizacional mediante la motivación inspiracional.
Gestiona por medio de la búsqueda de la eficacia, control, manejo de la información, jerarquía, racionalidad, obligación.	Gestiona por medio del respeto, dignidad, autorealización, vocación, flexibilidad, empatía, generosidad, colaboración y cooperación, creatividad, innovación, diversión, visión, confianza, motivación.
Tiene necesidad de pertenencia y busca la aceptación.	Tiene necesidad de compartir sus logros con sus liderados.
Sus necesidades motivadoras son fundamentalmente de reconocimiento social.	La fuente de su motivación es el mejoramiento de las condiciones de quienes son parte de la causa existencial por la que lucha.

Los 4 factores éticos del liderazgo.

Finalmente, es posible sintetizar el estudio de la relación: ética y el liderazgo, en 4 factores que en su conjunto, explican de manera global dicha relación, (ADDAIR: 1990)

a.- Consideración individualizada

Este factor marca la barrera entre el gestor y el líder transformacional, por cuanto este último presenta en su accionar una particular preocupación por sus colaboradores, tratándolos en forma diferenciada conforme a sus propias cualidades y capacidades, es decir tratándolos en forma individualizada, atentos a sus necesidades y proveyéndoles retos apropiados a cada cual y buscando ayudar a su desarrollo. Le otorga confianza y responde a sus demandas. En suma alude a un alto grado de respeto por cada cual, reconociendo que las personas son un mundo individual.

b. Estimulación Intelectual

El líder evalúa a sus colaboradores por medio de pruebas intelectuales buscando la estimulación de sus capacidades. Ofrece medios para enfrentar problemas en forma distinta. Reexamina las suposiciones y premisas,

cuestiona el "status quo" . Cree que por medio del cambio y la innovación se encuentran oportunidades de desarrollo y crecimiento.

c. Motivación Inspiracional

El líder tiene la capacidad de detectar amenazas y oportunidades; otorga una visión entusiasta al grupo, busca inspirar nuevos horizontes, promueve el punto de vista de situaciones futuras motivadoras: "denme sueños a seguir" frente al "obligaciones para cumplir". Da por lo tanto un significado, un sentido que motiva a la acción.

d. Influencia Idealizada

Este factor facilita la identificación consciente con el líder. Para ello, él requiere ser honesto, generar confianza, tener carisma. El líder, crea un estilo de trabajo, comparte la fama, demuestra persistencia en la consecución de los objetivos, genera un sentimiento de que todo es posible. En suma, genera admiración, empatía y convencimiento de seguirlo.

El liderazgo es el proceso de dar propósito a un esfuerzo colectivo y causar una voluntad de esfuerzo que sea entendible para lograr el propósito.

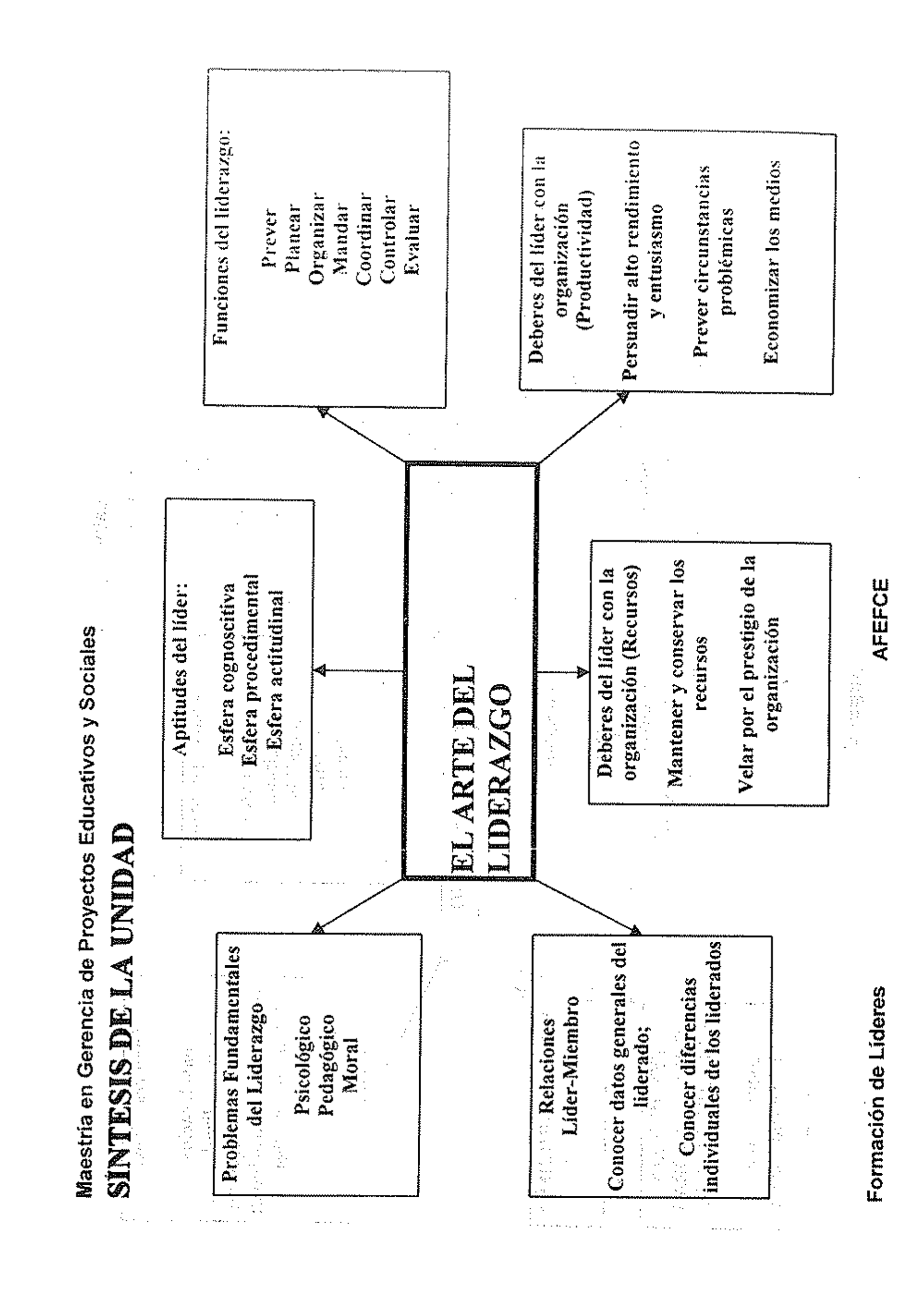
Jacobs y Jacques

Liderazgo es obtener que la gente haga las cosas con voluntad.

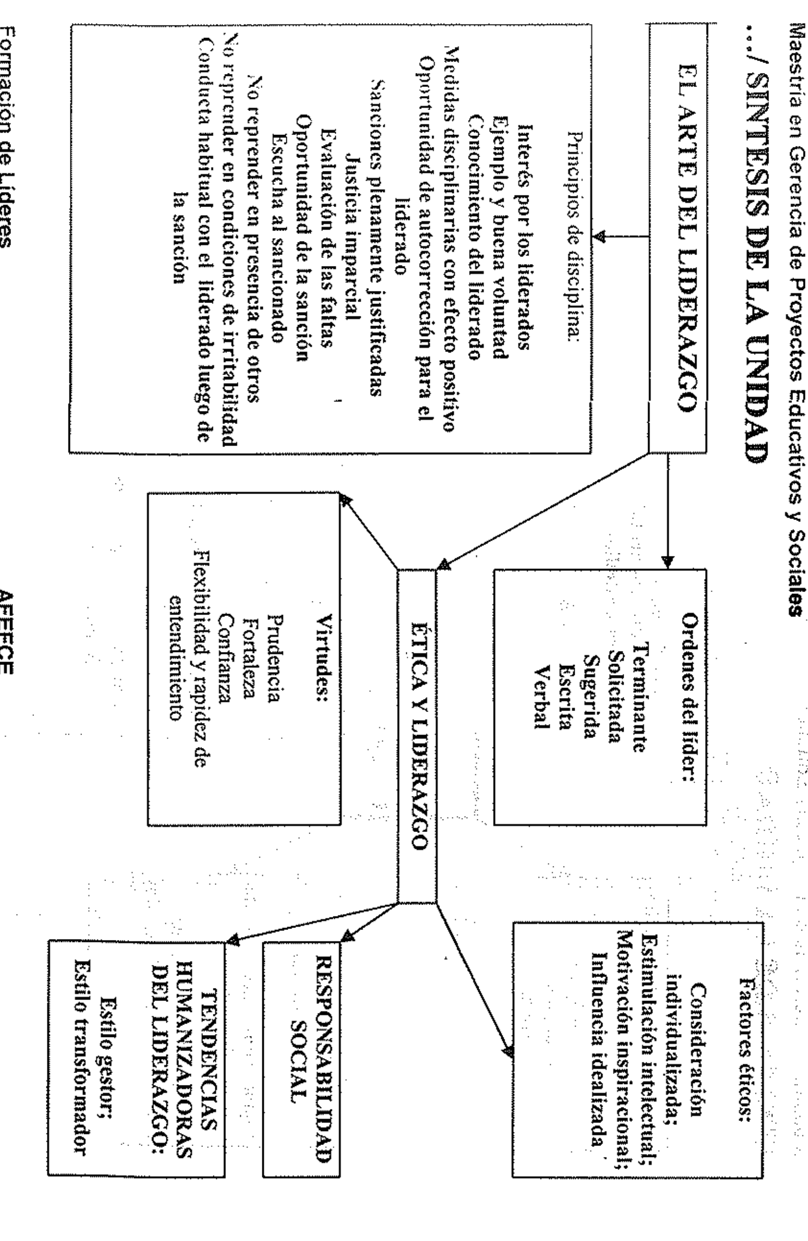
Malone

Liderazgo es el proceso de persuasión o de ejemplo por el cual un individuo induce al grupo a perseguir los objetivos establecidos.

Gardner



…/ SINTESIS DE LA UNIDAD



FUENTES REFERENCIALES DE LA UNIDAD

ADAIR, J. (1990), "Líderes no jefes", Ed. Legis, Colombia.

BENNIS, W. (1985), "Líderes, el arte de mandar", Ed. Limusa, México.

FISHER, R. et al., "Si...de acuerdo, cómo negociar sin ceder", Ed. Norma, Colombia.

FROMM, E. (1974), "El arte de amar", Ed. Paidos, Buenos Aires.

KOTTER, J. (1990), "El factor liderazgo", Ed. Diaz de Santos, Madrid.

NAISBITT, J. (1992), "Megatendencias 2000", Ed. Norma, Barcelona.

NIROSHI, S. (1993), "La Filosofía del éxito", Ed. Limusa, México.

TOFLER, A. (1996) "La creación de una nueva civilización", Ed. Plaza & Janes, México.

ZIMMERLING, R. (1993), "El concepto de influencia y otros ensayos", Ed. Fortamara, México.

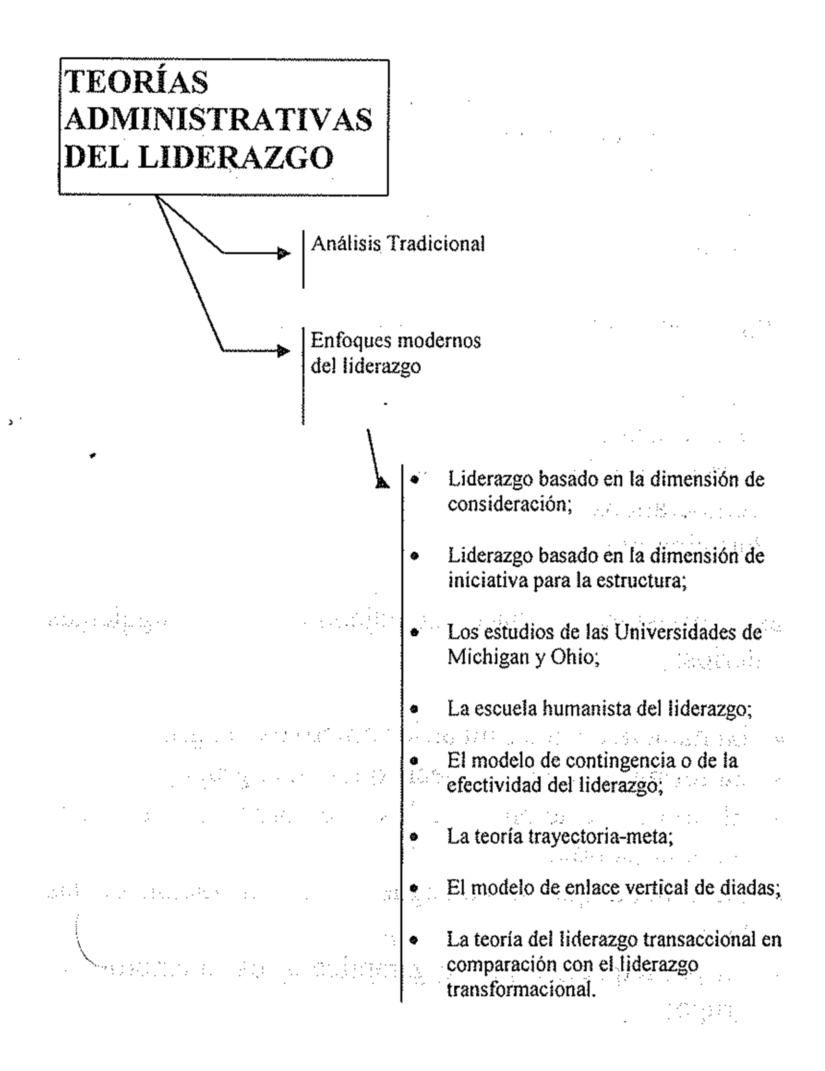
CUARTA UNIDAD
LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS DEL LIDERAZGO.

OBJETIVOS

Revisar los estilos de liderazgo desde el punto de vista del enfoque tradicional.

Estudiar los enfoques modernos de liderazgo por medio del análisis de las principales teorías y estudios, enfatizando en la teoría del liderazgo transaccional en comparación con el transformacional.

ESQUEMA DEL CONTENIDO DE LA UNIDAD



Análisis Tradicional

Al multiplicarse los estudios, sobre todo a partir de K. Lewin, el tema del liderazgo se aborda desde diferentes perspectivas y se proponen numerosas tipologías. Una de las más conocidas es la ofrecida por Lippit y White, continuadores después de los años 40 de la obra de Lewin. Su clasificación es un punto de referencia obligatorio para cualquier análisis.

Según estos autores los líderes se dividen en:

- Autoritarios.
- Paternalistas.
- Laissez-faire (dejar hacer)
- Democráticos.
- Participativos.

Esta división se hace atendiendo a los siguientes criterios:

- La manera de determinar los objetivos del grupo;
- La forma de tomar las decisiones en el grupo;
- El tipo de relación entre los miembros del grupo que fomenta el líder;
- La calidad que se consigue en la realización de las tareas;
- La participación que se garantiza a los miembros del grupo;

- El origen y dirección de los flujos de información;
- La forma cómo se realiza el control;
- Las promociones en el interior del grupo; y,
- Quién reparte sanciones y gratificaciones.

Según este análisis, los grupos más eficaces tienen líderes autoritarios, pero su trabajo no alcanza la calidad que consiguen los grupos con líderes democráticos. Por otro lado, las relaciones entre miembros del grupo cambian de forma clara, si se comparan los grupos con líderes paternalistas o democráticos.

Los flujos de información son pobres en el caso de los grupos paternalistas, se originan casi exclusivamente en la cúspide en los grupos autoritarios y discurren con fluidez en las dos direcciones en los participativos.

El control se consigue mediante normas fijadas por el jefe o por los reglamentos internos, en el caso de los líderes paternalista y autoritario, mientras que en los grupos democráticos y participativos existe un autocontrol, es decir, el control se lleva a cabo mediante el grupo. Todos estos son aspectos que revelan la conducta del líder y su influencia en la eficacia del grupo.

Enfoques modernos del liderazgo

Modernamente se han acentuado otros aspectos de la conducta del líder (no hay que olvidar que los patrones

de conducta del líder son lo que llamamos en lenguaje técnico: estilos de liderazgo).

Liderazgo basado en la dimensión de consideración

La dimensión de consideración se refiere al grado en que el líder tiene en cuenta los sentimientos de los miembros del grupo. Halpin y Winer (1952) indican que cuando esta dimensión tiende a ser alta, el líder se caracteriza por favorecer relaciones personales, muy cordiales y una gran disponibilidad para escuchar a los liderados y permitir su participación en la toma de decisiones.

Liderazgo basado en la dimensión de iniciativa para la estructura

En este caso el líder facilita y provoca las interacciones en el grupo que tienden a la obtención de las metas de la organización. El líder que se caracteriza por esta conducta asigna a los miembros del grupo tareas concretas y espera que los liderados mantengan conductas perfiladas y definidas para la consecución de las metas propuestas.

Es evidente que los líderes de alta consideración son muy aceptados y logran un clima de distensión y bienestar,

mientras que los líderes de iniciación a la estructura consiguen acciones efectivas, pero nunca en un clima grupal distendido.

Los estudios de la universidad de Michigan y Ohio.

Los estudios realizados por la Universidad de Michigan, han distinguido líderes centrados en los empleados; y líderes centrados en la producción; los resultados en cuanto a formas de relación y efectividad en el trabajo son parecidos a los obtenidos en las investigaciones citadas anteriormente.

Por su parte, los investigadores de la Universidad del Estado de Ohio coinciden con Halpin y Winner en la conclusión de que la conducta del líder contiene dos dimensiones: la consideración; y la iniciativa para la estructura; Estos creen que la falta de consideración no fomenta la satisfacción en el trabajo y la lealtad del liderado, (HERSEY & BLANCHARD: 1970).

Con estas dos dimensiones produjeron cuatro estilos conductuales de liderazgo.

Una investigación extensa con base en estas definiciones encontró que un líder que es alto en la iniciación de estructuras y consideración (un líder **"alto-alto)** logra un alto desempeño y

satisfacción de sus liderados con mayor frecuencia que uno que está bajo en consideración, iniciación de estructuras , o ambos. Sin embargo, el estilo alto-alto no siempre rinde resultados positivos. Por ejemplo, un comportamiento de líder que se caracteriza por alta iniciación de estructuras, puede conducir a mayores tasas de quejas, ausentismo y rotación, y niveles más bajos de satisfacción en el puesto para los liderados que desempeñan tareas rutinarias.

Por otro lado, los estudios demostraron que una alta consideración se encuentra en relación negativa con las calificaciones de desempeño del líder por su superior. En conclusión, los estudios de la estatal de Ohio sugieren que el estilo alto-alto, en lo general, produce resultados positivos, pero se encontraron suficientes excepciones que indican que se necesitan integrar factores situacionales en la teoría.

La escuela humanista

Por otro parte, se han desarrollado estudios acerca de los tipos de liderazgo, siguiendo la teoría de McGregor. El líder que se inspira en la teoría X se basa en modelos coercitivos, mecanicistas, económicos, ya que el liderado, detesta el trabajo, no quiere responsabilidades, se mueve por motivaciones crematísticas.

En el caso de la teoría Y se produce la integración de los intereses individuales con los objetivos de la

organización. Los liderados están contentos con las tareas que se les ha encomendado, son responsables, demuestran su capacidad y su experiencia, pierden importancia las exigencias económicas.

El modelo de contingencia o de la efectividad del liderazgo

Fue desarrollado por Fiedler (1967). Fiedler elaboró la llamada escala del compañero menos preciado (CMP) para identificar los estilos del liderazgo. Fiedler sostiene que la escala CMP indica si un líder tiene un estilo centrado en la tarea o un estilo centrado en las relaciones, (PETERS: 1985). Aunque haya habido amplias divergencias en su definición, estos estilos han sido caracterizados de la siguiente manera:

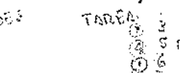
Se cree que las personas con un nivel bajo de CMP, es decir, los que describen al compañero de trabajo menos apreciado en términos negativos, se preocupan primariamente del éxito en su tarea, es decir, están centrados en la tarea. Por otra parte, a las personas que describen a su compañero de trabajo menos apreciado en términos relativamente positivos (personas con CMP alta) se les considera como centradas en las relaciones, es decir, preocupadas especialmente en conseguir y mantener relaciones interpersonales satisfactorias.

El modelo de Fiedler sostiene que el desempeño efectivo del grupo depende de la combinación adecuada del estilo de interactuar del líder con sus liderados, y el grado en que él tiene el control y puede influenciar en la situación.

Por supuesto, Fiedler creía que el factor clave del éxito del liderazgo es el estilo básico de liderazgo del individuo. Por esta razón, en primer término, trata de conocer cuál es ese estilo básico creando para el efecto la escala CMP, antes mencionada.

ESCALA DEL COMPAÑERO MENOS PRECIADO PARA DETERMINAR EL ESTILO BÁSICO DE LIDERAZGO

Agradable	8	7	6	5	4	3	2	1	Desagradable
Amistoso	8	7	6	5	4	3	2	1	Hostil
Rechazador	8	7	6	5	4	3	2	1	Aceptador
Comedido	8	7	6	5	4	3	2	1	Frustrante
Apático	8	7	6	5	4	3	2	1	Entusiasta
Tenso	8	7	6	5	4	3	2	1	Relajado
Distante	8	7	6	5	4	3	2	1	Cercano
Frío	8	7	6	5	4	3	2	1	Cálido
Cooperativo	8	7	6	5	4	3	2	1	No cooperativo
Apoyador	8	7	6	5	4	3	2	1	Antagónico
Aburrido	8	7	6	5	4	3	2	1	Interesante
Peleonero	8	7	6	5	4	3	2	1	Armonioso
Autoconfianza	8	7	6	5	4	3	2	1	Titubeante
Eficiente	8	7	6	5	4	3	2	1	Ineficiente
Taciturno	8	7	6	5	4	3	2	1	Alegre
Abierto	8	7	6	5	4	3	2	1	Reservado



La escala CMP contiene 16 pares de adjetivos contrastantes, se trata de un diferencial semántico, en el que se pide a las personas que contestan que piensen en todos los compañeros que han tenido y que describan a aquella persona con la que menos disfrutaron trabajando, calificándola en una escala de 1 a 8 para cada uno de los 16 pares de adjetivos. Los resultados identificarían el estilo básico de liderazgo de la gente, (ROBBINS: 1994).

Adicionalmente, es importante resaltar que según Fiedler, el estilo de liderazgo de una persona es fijo, lo que significa que si una situación requiere un líder orientado hacia la actividad y la persona que está en ese puesto de liderazgo está orientada hacia las relaciones, o se tiene que modificar la relación, o se tiene que sustituir al líder si se quiere alcanzar una eficacia óptima. En otras palabras, Fiedler afirma que el estilo de liderazgo es innato.

Según el modelo de Fiedler, además de evaluar el estilo básico de liderazgo por medio del CMP, es necesario evaluar la situación contingente y relacionar al líder con dicha situación. Para el efecto, el autor identificó tres dimensiones de contingencia para definir los factores situacionales claves en la eficacia del liderazgo. Estas son: relaciones líder-miembro; estructura de la actividad; y, poder del puesto.

La primera, **relaciones líder-miembro**, se define como el grado de confianza y respeto que los liderados tienen para con su líder.

La **estructura de la actividad**, se refiere al grado hasta el cual se les ha dado un procedimiento a las asignaciones del puesto.

El **poder del puesto**, se define como el grado de influencia que tiene un líder sobre las variables del poder, tales como contratación, despidos, disciplina, ascensos y, aumentos de sueldos, (FIEDLER: 1967).

El siguiente paso en el modelo es evaluar la situación en términos de estas tres variables de contingencia. Las relaciones líder-miembro son buenas o malas, la estructura de la actividad es alta o baja y, el poder del puesto es fuerte o débil. Al tomarlas en conjunto y combinar las tres variables de contingencia, resultan ocho situaciones categorías potenciales diferentes en las que un líder podría encontrarse.

CATEGORÍAS POTENCIALES DEL LIDERAZGO SEGUN FIEDLER

CATEGORÍA	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Relaciones líder-miembro	buena	buena	buena	buena	mala	mala	mala	mala
Estructura de la actividad	alta	alta	baja	baja	alta	alta	baja	baja
Poder del puesto	fuerte	débil	fuerte	débil	fuerte	débil	fuerte	débil

Fuente: Fiedler y Chemers, "Leadership and efective management", Scott-Foresman & Co., 1974.

El eje horizontal está dividido en las ocho situaciones de control. Cada situación representa una combinación única de relaciones líder-miembro,
estructura de tarea y poder de posición. El eje vertical indica el nivel de eficacia del líder.

Para las situaciones en las que el líder tiene un alto grado de control (situaciones I, II, III) se plantea la hipótesis de que los líderes centrados en la tarea (baja CMP) serán más eficaces que los centrados en las relaciones (alta CMP).

Bajo condiciones de control moderado (situaciones IV, V y VI) se predice una mayor eficacia de los líderes centrados en las relaciones interpersonales.

Finalmente, se establece la hipótesis de que los líderes de baja CMP centrados en la tarea serán más eficaces en condiciones de bajo nivel de control (situaciones VII y VIII).

En resumen, Fiedler sostiene que los líderes centrados en la tarea son más eficaces en situaciones extremas de alto o bajo control, pero que los líderes centrados en las relaciones tienden a ser más eficaces en situaciones intermedias de control moderado.

Este modelo de contingencia de Fiedler fue sometido a prueba en un meta-análisis para comprobar su exactitud. De acuerdo con los datos de los investigadores en los

estudios de laboratorio para prueba del modelo, todas las situaciones de liderazgo respaldaron la teoría exceptuando la situación II, y en los estudios de campo para la prueba del modelo, tres de las ocho situaciones (IV, V y VI) dieron resultados en apoyo total, consiguiéndose un apoyo parcial para las situaciones I, II, III, IV y VIII.

Este último hallazgo indica que el modelo de Fiedler puede necesitar algún refinamiento teórico. Dado que la validez de la escala de CMP está sujeta a dudas, este refinamiento podría suponer una nueva conceptualización del significado del Compañero de Trabajo Menos Preciado.

Dejando aparte la validez de la escala CMP, el modelo de contingencias de Fiedler ha recibido un amplio respaldo de la investigación. Este hecho implica que la eficacia de la organización puede aumentar si se relacionan apropiadamente líderes y situaciones.

La teoría trayectoria-meta

Fue propuesta en la década de los 70 por Evans y House. La teoría sostiene que los líderes pueden exhibir más de un estilo de liderazgo. En este punto contrastan con Fiedler, que cree que los líderes tienen un estilo dominante. Los cuatro estilos de liderazgo que House y Evans identifican son los siguientes:

Liderazgo directivo

Que orienta a los liderados sobre qué debería hacerse y cómo debería hacerse, programando el trabajo y manteniendo los estándares de rendimiento.

Liderazgo de apoyo

Se preocupa por el bienestar y las necesidades de los liderados, mostrándose amigable y asequible a todos y tratándolos como iguales.

Liderazgo participativo

Basado en la consulta con los liderados y en la toma de decisiones en consideración de sus ideas e intereses.

Liderazgo centrado en el logro

Estimula a los liderados a lograr el máximo rendimiento estableciendo objetivos estimulantes, realzando la excelencia y demostrando confianza en sus capacidades. Los resultados de la investigación dan soporte a la idea de que los líderes exhiben más de un estilo de liderazgo en función de los factores contingenciales que tengan que afrontar.

Los factores contingenciales son variables de situación que hacen que un estilo de liderazgo sea más eficaz que otro. Estas variables afectan a las percepciones de expectativa o de trayectoria-meta. El modelo presenta dos grupos de variables contingenciales: *las características del empleado; y, los factores ambientales.*

Las cinco características del empleado más importantes son: la localización del control; la capacidad de tarea; la necesidad de logro; la experiencia; y, la necesidad de claridad.

Los tres factores ambientales relevantes son: la tarea del empleado; el sistema de autoridad; y, el grupo de trabajo. Todos estos factores son capaces de entorpecer o motivar al personal.

La investigación ha dirigido sus esfuerzos a determinar si los diferentes factores contingenciales ejercen alguna influencia en los diversos estilos de liderazgo. Las características del empleado de necesidad de logro, de

experiencia y la necesidad de claridad afectaron las preferencias de los empleados respecto al liderazgo.

Para la dirección pueden considerarse tres importantes consecuencias. En primer lugar, los lideres poseen y utilizan más de un estilo de liderazgo. Los gestores, por consiguiente, no deberían dudar en probar nuevas conductas cuando
la situación así lo demande.

En segundo lugar, los gestores deberían modificar su estilo de liderazgo para adaptarlo a las características de los empleados.

Los liderados con alta necesidad de logro, poca experiencia y alta necesidad de claridad deberían ser sujetos, por lo general, de un liderazgo directivo que aumente su satisfacción y mejore su rendimiento.

Por último, el grado de estructuración de la tarea es un factor contingencial importante. Los directivos deberían considerar la utilización de una supervisión de apoyo cuando la tarea sea estructurada. En este contexto, la supervisión de apoyo produce satisfacción, puesto que los empleados ya saben lo que deben hacer.

Modelo de Enlace Vertical de Diadas del liderazgo (EVD)

George Graen, su creador, cree que las teorías populares sobre el liderazgo se basan en un falso supuesto. Teorías tales como el modelo de contingencias de Fiedler suponen que la conducta del líder se caracteriza por un estilo de liderazgo estable y típico. Es decir, estos modelos parten de la hipótesis de que un líder trata a todos sus liderados prácticamente de la misma manera, mostrando un patrón de conducta similar respecto a todos sus empleados.

Graen, por el contrario, sostiene que los líderes desarrollan relaciones únicas de persona a persona con cada uno de los individuos que tienen a su cargo. A este tipo de relación los científicos conductistas la denominan diada vertical. Es por ello que al enfoque de Graen se le conoce como el modelo de enlace vertical de diadas del liderazgo.

Se dice que la formación de diadas verticales es un proceso que tiene lugar de manera natural y que resulta del intento de un líder de delegar y de asignar roles de trabajo.

Como consecuencia de este proceso, Graen predice que se desarrollarán unas relaciones de intercambio entre el

líder y los miembros de grupo: intercambio dentro del grupo; e, intercambio fuera del grupo.

Si el modelo de Graen es correcto, debería existir una relación significativa entre el tipo de intercambio líder-miembro y los resultados relacionados con el trabajo. La investigación ha confirmado esta predicción.

El modelo EVD de Graen pone de relieve la importancia que reviste el adiestramiento de los gestores en la mejora de las relaciones líder-miembro. En condiciones ideales, se haría así posible tanto la satisfacción en el trabajo como el rendimiento de los empleados, además de disminuir la rotación de personal en la organización.

Aparte del adiestramiento, el investigador de EVD Robert Vecchio ofrece las siguientes sugerencias tanto para los seguidores como para los líderes, para mejorar la calidad de los intercambios líder-miembro:

- Los liderados nuevos deberían ofrecer a su supervisor lealtad, apoyo y disposición para la cooperación;
- Si uno no es miembro del grupo ha de aceptar su situación y tratar de convertirse en miembro del grupo mostrándose cooperativo y leal. De lo contrario, debería marcharse;
- Los gestores deberían tratar conscientemente de ampliar sus grupos; y,

- Los gestores han de ofrecer a su personal amplias oportunidades de dar pruebas de sus aptitudes.

La teoría del liderazgo transaccional en comparación con el transformacional

Muchos de los modelos y teorías hasta ahora analizados representan al llamado liderazgo transaccional. El liderazgo transaccional centra su atención en las transacciones interpersonales que se producen entre líderes y liderados. Se considera a los líderes desarrollando conductas que mantienen una interacción de calidad entre ellos mismos y sus seguidores. Las dos características subyacentes al liderazgo transaccional son:

- Los líderes se sirven de compensaciones contingenciales para motivar a sus empleados; y,
- Los líderes aplican medidas correctoras sólo en el caso de que sus liderados no cumplan los objetivos de rendimiento establecidos.

Por su parte, el liderazgo transformacional hace hincapié en la conducta simbólica del líder, en sus mensajes visionarios e inspiradores, en la comunicación no verbal, en el recurso a valores ideológicos, en el estímulo intelectual de los seguidores por parte del líder, en la demostración de confianza en sí mismo y en sus

seguidores y en las expectativas que tiene el líder del autosacrificio del seguidor y de su rendimiento más allá de su obligación.

El liderazgo transformacional puede dar lugar a importantes cambios y resultados en la organización, ya que transforma al personal para que procure los objetivos de la organización en vez de sus propios intereses.

Los líderes transformacionales cambian a sus seguidores induciendo modificaciones en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones. Logran esta transformación apelando a los conceptos que sus seguidores tienen de sí mismos, es decir, a sus valores y a su identidad personal.

Los líderes transformacionales ponen en práctica, en primer lugar, tres conjuntos básicos de conductas del líder. Si lo hacen con eficacia, estas conductas afectan positivamente a los conceptos que de sí mismos tienen los seguidores. A su vez, un concepto positivo de uno mismo impulsa la motivación del empleado hacia una serie de resultados personales, como son el compromiso personal con el líder y con su visión, la conducta de autosacrificio, el compromiso con la organización, la significancia de la tarea y la satisfacción en la misma, la motivación intrínseca y una mejora en el rendimiento.

El primer conjunto de conductas del líder transformacional implica establecer una visión común

acerca del futuro. Una visión es un futuro realista, creíble, atractivo para la organización. Según Burt Namus, experto en liderazgo, una visión correcta es capaz de desatar el potencial humano, ya que actúa como un faro que guía las esperanzas y el propósito común. Por el contrario, una visión errónea puede causar graves daños a una organización.

El segundo conjunto de conductas del líder involucra dos componentes clave:

- Los líderes tranformacionales crean expectativas y estándares de alto rendimiento porque saben que los objetivos estimulantes y asequibles dan lugar a una mayor productividad; y,

- Los líderes transformacionales necesitan expresar públicamente su confianza en la capacidad de sus seguidores para satisfacer las expectativas de altos rendimientos. Este punto es de gran importancia, ya que es más probable que los liderados se esfuercen por conseguir objetivos difíciles si están persuadidos de que pueden lograr lo que se espera de ellos.

El tercer y último conjunto de conductas del líder implica que él mismo se constituya en modelo de roles. A través de sus acciones, los líderes transformacionales modelan los valores, rasgos, creencias y conductas deseadas que son necesarios para hacer realidad su visión.

El líder transformacional influye en tres aspectos del concepto que el seguidor tiene de sí mismo:

- Acrecienta la motivación del seguidor para el logro y para la consecución de objetivos;

- Aumenta la medida en que los seguidores se identifican con los valores del líder, con sus objetivos y aspiraciones y con los intereses colectivos de todos los empleados; y,

- La autoestima y autoeficacia del seguidor se ven realzadas por la conducta del líder transformacional.

Sin embargo, los conceptos de sí mismos de los seguidores se ven afectados negativamente por un liderazgo transformacional destructivo.

El liderazgo transformacional afecta la motivación del empleado. Una de las maneras en que ello tiene lugar es aumentando el valor intrínseco del esfuerzo y de los objetivos del empleado. Los líderes lo consiguen poniendo énfasis en el valor simbólico del esfuerzo: es decir, los líderes transformacionales difunden el mensaje de que el esfuerzo es un reflejo de importantes valores de la organización y de los intereses colectivos. Los seguidores terminan por entender que su nivel de esfuerzo representa una declaración moral.

El liderazgo transformacional, también llamado por ciertos autores, carismático, aumenta también las

expectativas de esfuerzo y rendimiento de los seguidores al contribuir de manera positiva a su autoestima y autoeficacia.

Los líderes elevan también el valor intrínseco del cumplimiento de los objetivos explicando la visión y los objetivos de la organización en función de los valores personales que ellos representan. Los líderes transformacionales aumentan el nivel de significación de las acciones dirigidas al cumplimiento de los objetivos, lo que da a su vez a los seguidores un sentido de crecimiento y desarrollo que representan contribuciones importantes al concepto positivo de uno mismo.

En una revisión reciente en los Estados Unidos de Norteamérica, se identificaron 35 estudios empíricos que abarcaban muestras y organizaciones muy diversas, (GUZMAN: 1996). Los resultados señalaron que los líderes transformacionales recibieron altas calificaciones de rendimiento y fueron considerados como líderes más eficaces tanto por sus supervisores como por sus seguidores y tuvieron seguidores más satisfechos y productivos que los líderes no carismáticos. Estos resultados ponen de relieve cuatro importantes implicaciones para la dirección.

- En primer lugar, los mejores líderes no son simplemente transformacionales, sino que son al mismo tiempo transaccionales. Los líderes deberían intentar asumir estos dos tipos de liderazgo, según la

situación, evitando al mismo tiempo un estilo del tipo laissez-faire (dejar hacer; espera y veamos que ocurre). El liderazgo laissez-faire es el estilo más ineficaz de liderazgo.

- En segundo lugar, el liderazgo transformacional no es aplicable a todas las situaciones que se producen en las organizaciones. Según un equipo de expertos, el liderazgo transformacional es más probable que sea efectivo cuando:

  - La situación ofrece oportunidades para una participación moral;
  - Los objetivos de rendimiento no pueden establecerse y medirse con facilidad;
  - Las recompensas extrínsecas no pueden vincularse claramente con el rendimiento individual;
  - Existen pocas señales situacionales o restricciones que guíen la conducta; y,
  - Se requiere esfuerzo, conducta, sacrificios y rendimiento excepcionales tanto de los líderes como de sus seguidores.

- En tercer lugar, los empleados de cualquier nivel de la organización deben recibir capacitación para ser más

transaccionales y transformacionales. Con ello se refuerza el valor organizativo de desarrollar y desplegar un proceso de capacitación combinado de los principales estilos de liderazgo.

- En cuarto lugar, los líderes transformacionales pueden ser éticos o faltos de ética. Mientras que los líderes transformacionales éticos dejan que sus empleados acrecienten sus conceptos de sí mismos, los carentes de ética eligen o producen seguidores obedientes, dependientes y complacientes. La alta dirección puede crear y mantener un liderazgo transformacional ético:

    - Creando y poniendo en vigencia un código ético claramente establecido;

    - Reclutando, seleccionando y promoviendo a personas con moral y estándares elevados;

    - Desarrollando expectativas de rendimiento centradas en el trato de los empleados; estas expectativas pueden entonces ser evaluadas en el proceso de valoración del rendimiento;

    - Capacitando al personal para que sepa valorar la diversidad; e,

    - Identificando, compensando y elogiando públicamente al personal que de ejemplo de una cultura moral elevada;

Hombres, mujeres y liderazgo

Mitos acerca del sexo pueden afectar de manera adversa la contratación, evaluación de desempeño, ascensos y otras decisiones propias de quienes en las organizaciones se dedican a la gestión del recurso humano.

En los años recientes se han efectuado cierto número de estudios sobre la relación: sexo y estilo de liderazgo. La principal conclusión es que los hombres y las mujeres si usan estilos diferentes. Muy en particular, las mujeres tienden a adoptar un estilo más democrático o participativo y menos autocrático o directivo que los hombres. Es más posible que las mujeres estimulen la participación, compartan el poder y la información, e intenten incrementar el sentimiento de autoestima de sus seguidores. Ellas guían por medio de la inclusión y descansan en su carisma, habilidad, contactos y, capacidades interpersonales para influenciar a otras personas. Las mujeres tienden a utilizar el liderazgo transformacional, el cual motiva a otros a transformar sus intereses personales en las metas de la organización.

Es más factible que los hombres empleen un estilo directivo, de mandar y controlar. Ellos confían en la autoridad formal de su puesto como base para su influencia. La mayoría de los hombres usan el liderazgo

transaccional, mismo que recompensa por un trabajo bien hecho y también aplica sanciones por el malo.

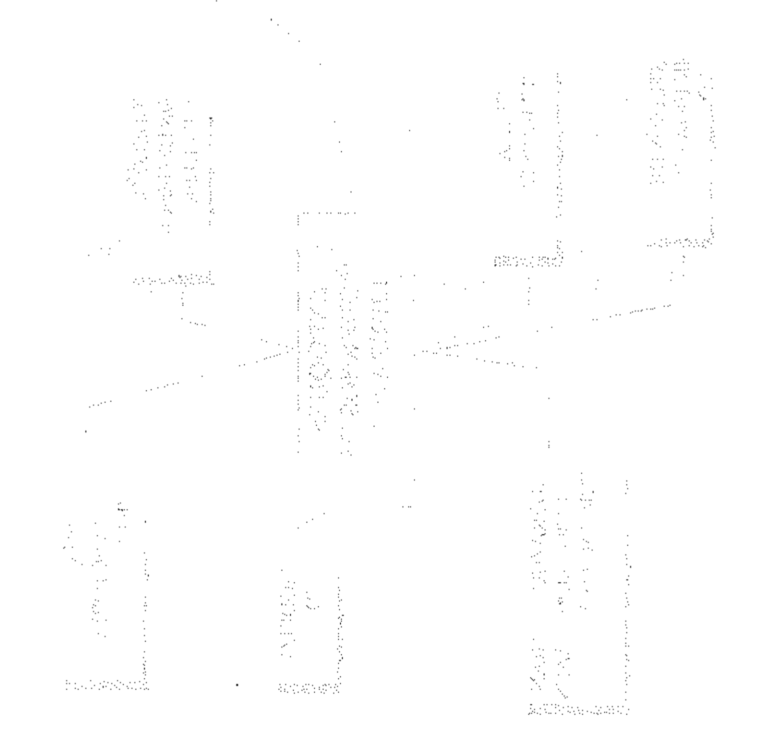
Esta tendencia de las lideresas de ser más democráticas que los hombres, declina cuando las mujeres están en puestos dominados por hombres. Aparentemente las normas del grupo y los estereotipos de los roles masculinos anulan las preferencias personales, de manera que las mujeres abandonan su estilo natural y actúan con uno más autocrático.

En vista de que los hombres por tradición ocupan la mayoría de los puestos de liderazgo en las organizaciones, sería una tentación suponer que la existencia de diferencias entre hombres y mujeres los favorece a ellos de forma automática. En las organizaciones actuales, la flexibilidad, trabajo en equipo, confianza y compartir información reemplazan cada vez más a las estructuras rígidas, al individualismo, control y sigilo.
Los mejores líderes escuchan, motivan y, proporcionan apoyo a su gente. Inspiran e influyen en lugar de controlar. Y, en términos generales, parece ser que las mujeres hacen estas cosas mejor que los hombres.

No obstante, la evidencia de las investigaciones no es categórica. No todas las lideresas aplican el estilo democrático y, por su parte, muchos hombres utilizan el liderazgo transformacional. De tal manera, que se debe

ser cauto a la hora de categorizar el estilo de liderazgo en función del sexo.

Además, según se ha revisado a lo largo de este capítulo, la efectividad del liderazgo no es solo cuestión de estilo, sino también de las situaciones que el líder tenga que enfrentar. Así, es mejor pensar que el sexo proporciona una tendencia de conducta en cuanto al liderazgo se refiere, de tal manera que una persona puede tender hacia un estilo de liderazgo participativo, pero usar uno que sea autocrático porque la situación exige este último.



SÍNTESIS DE LA UNIDAD

TEORÍAS ADMINISTRATIVAS DEL LIDERAZGO

ANÁLISIS TRADICIONAL

CLASIFICA

LÍDERES

- Autoritarios
- Paternalistas
- Laissez - faire
- Democráticos
- Participativos

ENFOQUES MODERNOS DE LIDERAZGO

- MODELO DE CONTINGENCIA DE FIEDLER
- ESCUELA HUMANISTA
- ESTUDIOS DE MICHIGAN Y OHIO
- TEORÍA TRAYECTORIA - META
- MODELO EVD
- LIDERAZGO TRAN-SACCIONAL Y TRANS FORMACIONAL

FUENTES REFERENCIALES DE LA UNIDAD

FRIEDLER, F., (1967), "Una teoría del liderazgo eficaz", Ed. McGraw-Hill, New York.

GUZMAN, I., (1996), "La ciencia de la administración Ed. Limusa, México.

HERSEY, P. & BLANCHARD, K. (1970), Quiere conocer su estilo de liderazgo ? Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.

PETERS, L. (1985), "La teoría del liderazgo de contingencia de Fiedler: una aplicación del procedimiento del meta-análisis de Schmidt y Hunter", Ed. McGraw-Hill, New York.

ROBBINS, S. (1994), "Administración, teoría y práctica:, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.

UNIDAD QUINTA
EL LIDERAZGO EN EL MARCO DE LOS PROYECTOS SOCIALES Y EDUCATIVOS

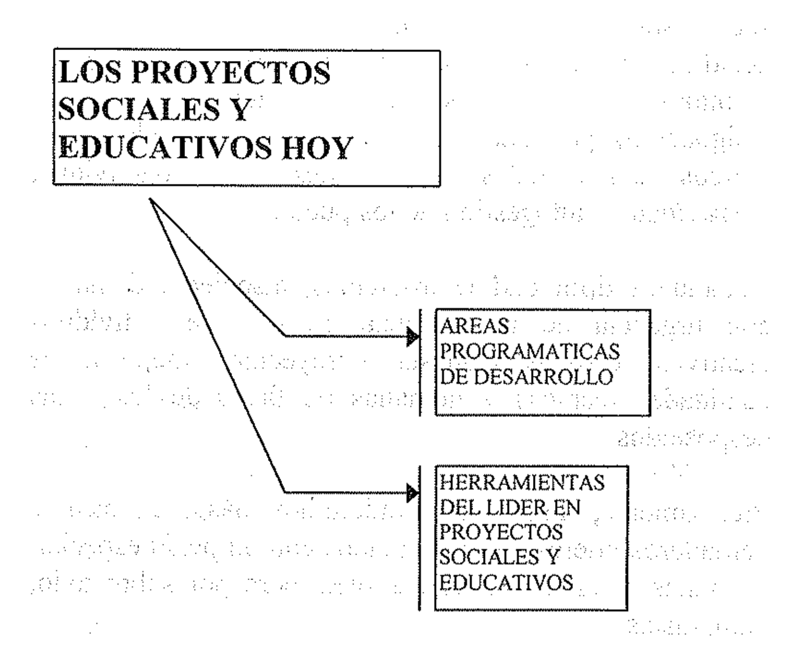
OBJETIVOS

Contextualizar los proyectos sociales y educativos describiendo el entorno actual en el que se desarrollan y el papel del líder en su diseño, ejecución y evaluación.

Analizar las principales áreas programáticas de desarrollo y el rol del líder a la hora de vincularse con dichas áreas a través del diseño, ejecución y evaluación de proyectos de intervención social.

Visualizar las principales herramientas técnicas propias del líder en proyectos sociales y educativos.

ESQUEMA DE CONTENIDOS DE LA UNIDAD



Los proyectos sociales y educativos, hoy.

La delincuencia, corrupción, prostitución infantil y juvenil, drogadicción, pobreza, indigencia y demás lacras sociales, que señalan el actual proceso de desintegración social, son razones más que suficientes para la acción decidida de líderes capaces de transformar los modelos mentales prevalecientes de dominación, impavidez resignación, paternalismo, ociosidad y, abandono, en marcos conceptuales- consistentes de proactividad, creatividad y, autogestión de los pueblos.

Dada la multiplicidad de problemas, la sociedad demanda con urgencia de la conducta creativa de individuos creativos. Personas dispuestas a proyectar lo mejor de sus cualidades técnicas y humanas en favor de los más desposeídos.

Precisamente, la sociedad requiere hoy más que nunca de verdaderos líderes. Seres humanos con un perfil especial: cientistas, técnicos, investigadores, pero por sobre todo, humanistas.

La educación merece ser tratada de manera particular. La transferencia de la cultura de generación en generación, garantiza -en la medida de su calidad- el desarrollo de las naciones. Lamentablemente, los grandes objetivos educativos suelen quedar únicamente plasmados en el papel.

La escuela a extraviado su rol fundamental en el marco de la crisis profunda de la sociedad; prácticamente se ha desterrado de ella la enseñanza-aprendizaje del trabajo productivo, y de aquellas destrezas, habilidades, conocimientos, actitudes y valores humanos indispensables para resolver los problemas que la sociedad enfrenta día a día.

No obstante, la solución no radica únicamente en procesos administrativos tendientes a vincular educación y trabajo productivo como medio para mitigar las necesidades de las personas; es necesario también, pensar en quienes diseñarán, ejecutarán y evaluarán estos procesos, principalmente en su perfil profesional y humano.

Se requieren líderes de excelencia para estas tareas, personas que más allá de sus propios intereses personales o de grupo, entreguen sus capacidades y lo mejor de su existencia en favor de la causa de la educación para transformarla en un proceso fundamentado en el conocimiento del país, de sus recursos naturales, de la idiosincracia de su gente; una educación que forme y capacite a las personas para producir lo que necesitan para vivir dignamente no solo en el orden material sino y especialmente en lo espiritual.

Es urgente concebir y plasmar una educación que permita conocer, criticar y contribuir a superar los estereotipos y

modelos sociales y económicos que al prevalecer han demostrado que lo único capaces de distribuir de manera equitativa, es la miseria.

La educación requiere la participación de líderes que asuman como responsabilidad propia la práctica de diálogos profundos en los que se establezcan de entre las grandes problemáticas sociales, aquellas que son prioritarias de enfrentar utilizando como medio a todos sus actores.

La práctica educativa en el aula debe tomar características innovadoras y creativas, para potenciar en el alumno lo que realmente quiere y puede ser, sustituyendo la simple instrucción por prácticas que forjen la inteligencia y la voluntad, yendo más allá de la enseñanza de una técnica con instrucciones precisas y logrando más bien que surja en el alumno lo que debe llegar a ser sembrando ambiciones superiores basadas en principios fundamentales y valores humanos.

Las áreas programáticas de desarrollo[1]

En la actualidad los esfuerzos de desarrollo tienden a enfocarse a ciertas áreas programáticas consideradas sensibles por los organismos internacionales de cooperación. Este es el caso de la alfabetización, la salud, la conservación del medio ambiente, la tecnología y el desarrollo integral y, el género, entre las más importantes.

El liderazgo implica, en este sentido, conocer las características esenciales de estas realidades y lo que es más importante, sensibilizarse ante las mismas. Los proyectos sociales requieren del líder una gran carga de apropiación de los problemas. El líder tiene el compromiso de vincularse estrechamente con los proyectos en los que interviene para comprender la esencia de las necesidades sociales y aportar con todos sus sentidos a la construcción de alternativas de solución válidas y sostenibles.

La alfabetización es causa prioritaria para el líder que la sociedad de hoy demanda. Si bien, erradicar la ignorancia es tarea de todos, son los líderes quienes deben señalar el camino a recorrer, aportando con nuevas concepciones,

1 El contenido de esta temática está basado en "Áreas programáticas de desarrollo", por HERNÁNDEZ, Juanita. (1998).

prácticas y actitudes, orientadas a forjar en los pueblos un deseo profundo de superación y desarrollo integral.

La vida humana está condicionada por muchos factores. El grado de bienestar y calidad de vida está en relación directa con la interacción de elementos tales como la educación, el trabajo, la alimentación, la vivienda, la seguridad social, la vestimenta, la recreación, el transporte y, la salud, entre otros, (HERNANDEZ: 1998)

La salud es un elemento de particular importancia, toda vez que determina en importante medida el cómo nos desenvolvemos en otros aspectos de la vida.

Un pueblo sano es un pueblo feliz y capaz de realizar esfuerzos progresistas, trabajar, estudiar y hasta divertirse sanamente. La poblaciones que tienen una salud deficiente no progresan, al igual que aquellas que viven sumidas en la pobreza y en la ignorancia.

Al igual que la educación, la salud es a la vez un recurso básico y por cierto, un objetivo de desarrollo. Como recurso básico, es un insumo necesario para ejecutar acciones de desarrollo y, como objetivo, constituye uno de los resultados esperados del desarrollo.

Tarea del líder vinculado con proyectos de intervención social en el área de la salud, es coadyuvar a formar modelos mentales orientados a la prevención de las enfermedades en personas, familias y comunidades,

contribuyendo a crear la cultura de promoción y protección de la salud.

El medio ambiente es todo lo que nos rodea. La tierra que pisamos, el aire que respiramos, la luz y el calor que recibimos del sol, las estrellas y las galaxias del universo, el cálido amor de nuestra madre, las tradiciones culturales que han ido transmitiéndose de generación en generación. Por eso, podemos hablar de un ambiente físico, cultural, económico, emocional o, humano.

En cuanto al medio ambiente natural, debemos tomar conciencia de que nuestra vida depende de los servicios que éste nos provee, sin embargo, nuestras propias actividades han repercutido en su depredación. Las máquinas junto con la explotación irracional de los recursos han contribuido a una inmisericorde devastación del medio ambiente.

La contaminación del agua, aire y, tierra atentan de manera por demás preocupante contra la existencia de las especies en la tierra; el calentamiento global, el daño de la capa de ozono, la lluvia ácida, y la erosión, son entre muchos otros, indicadores de la depredación del medio ambiente por parte del ser humano.

En el marco de la concepción del desarrollo como crecimiento se acentúa una preocupación especial por el crecimiento económico y no del efecto que ese crecimiento tiene en la vida de los seres humanos. El

marco conceptual del desarrollo como transformación se basa en principios fundamentales y valores humanos tales como la justicia, la sostenibilidad y la participación, (COVEY: 1993)

El desarrollo como crecimiento solo ha beneficiado a una pequeña elite de la sociedad marginando a grandes mayorías. Dentro de ellas existen sectores que han sufrido aún más dicha marginación, uno de ellos lo constituyen las mujeres. No es oculto para nadie, que en todos los países del mundo, sin excepción, los hombres gozan de un mayor nivel de bienestar que las mujeres, ningún país del mundo trata a sus mujeres igual que a sus hombres.

El líder o lideresa, en su rol de promotor de un desarrollo basado en la justicia, debe velar para que las mujeres comiencen a recibir las mismas oportunidades que los hombres.

No obstante, decir que uno ha actuado con justicia porque ha dado las mismas oportunidades a dos grupos, cuando en realidad el hombre entra con ventajas sobre la mujer debido a su vida previa, no es verdadera justicia. Por lo tanto, es deber del líder ayudar al grupo en desventaja a desarrollar sus capacidades, para que pueda construir el futuro en igualdad de condiciones.

Herramientas del líder en proyectos sociales y educativos

El líder transformacional del que hemos hablado a lo largo del texto, requiere, como ya se ha dicho, de un conjunto de principios fundamentales y valores humanos sólido, en los que se basen los procesos de transformación que aplique en sus liderados.

No obstante, lo espiritual no es lo único. El líder debe poseer -como parte de su perfil técnico- una serie de herramientas que le permitan operacionalizar los conceptos, llevando el mundo de las ideas a las prácticas sociales, (KOTTER: 1990)

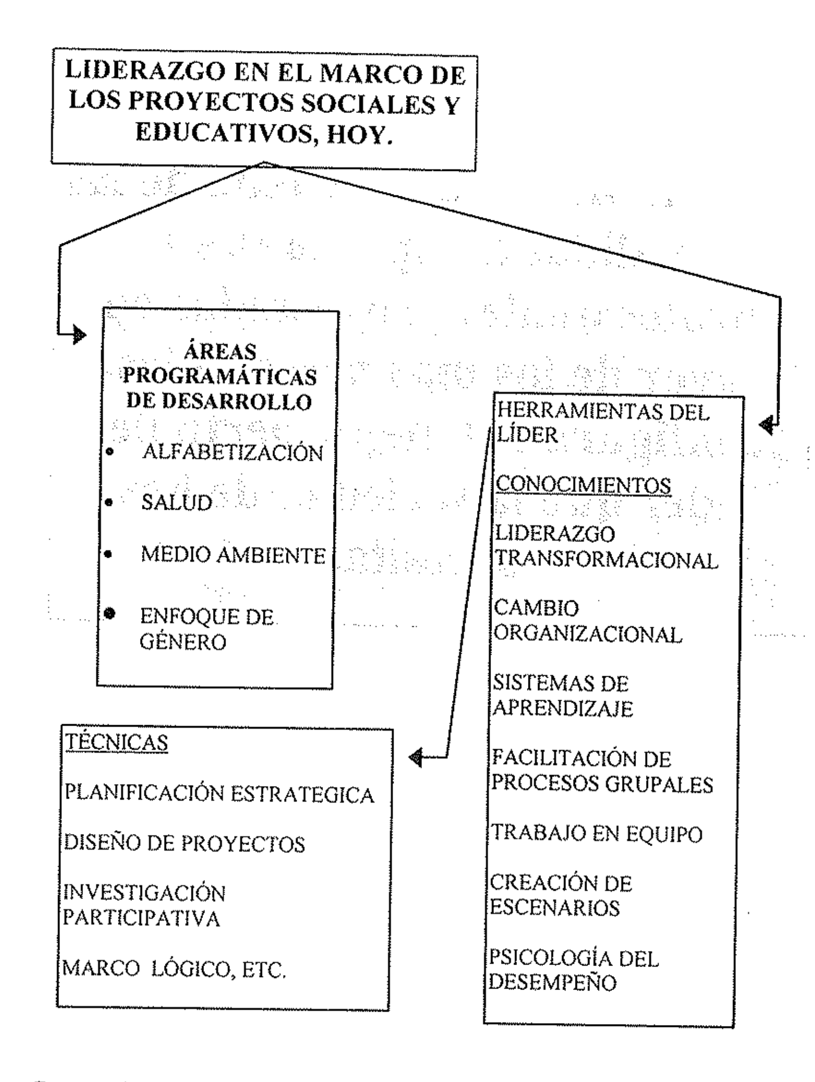
A este respecto, en lo actitudinal, el líder debe ser un buscador incansable de conocimientos y, metodologías sociales innovadoras que le permitan orientar de mejor manera su intervención en los problemas sociales.

En cuanto a conocimientos, el líder debe incluir como parte de su perfil técnico los conceptos de Liderazgo Transformacional, Cambio Organizacional, Aprendizaje organizacional, Sistemas de Aprendizaje, Facilitación de Procesos Grupales, Trabajo en Equipo, Aprendizaje en Equipo, Administración del Conocimiento, Desarrollo del Capital Intelectual, Administración del Cambio, Administración de Conflictos, Creación de Escenarios, Procesos Creativos de Innovación y, Psicología del Desempeño.

En lo que hace relación con algunas técnicas especializadas de particular importancia para la tarea del líder se anotan la Planificación Estratégica, el Diseño de Proyectos, la Investigación Participativa, el Marco Lógico para la Evaluación de Proyectos y, el Trabajo en Equipo.

La combinación adecuada de las cualidades espirituales y profesionales proyectadas en favor de los más necesitados, configuran el mejor perfil del líder que la sociedad de hoy necesita.

SÍNTESIS DE LA UNIDAD



FUENTES REFERENCIALES DE LA UNIDAD

BENNIS, W. (1985), "Líderes, el arte de mandar", Ed. Limusa, México.

COVEY S. (1993), "El liderazgo centrado en principios", Ed. Paidós, Buenos Aires.

COELHO, P. (2000), "Manual del guerrero de la luz", Ed. Planeta, Colombia.

HERNANDEZ, J. (1998), "Áreas programáticas de desarrollo", MEC-EB-PRODEC, Ecuador.

KOTTER, J. (1990), "El factor liderazgo", Ed. Diaz de Santos, Madrid.

ANEXO

Mahatma Gandhi (1869-1948)

Fue un asceta de nacionalidad hindú, de aspecto delgado y místico, de voluntad serena, inflexible en sus objetivos y en sus métodos. Este hombre fue el forjador de la independencia de la India, pues gracias a sus estudios de jurisprudencia y a su práctica de la no - violencia pudo llevar a su pueblo a la libertad.

A finales de los años ochenta se filmó una película en torno a la vida de Gandhi y la dominación inglesa en la India. En el filme podemos observar que hacia 1900 la dominación británica parecía muy estable y segura, ya que se acentuó la determinación de los británicos de permanecer como gobernantes en la India, lo que parecía confirmarse con detalles como la mayor eficacia de su administración, la obtención de la paz y el orden, etc. Sin embargo en un lapso de cincuenta años, ese imperio quedó dividido y los ingleses perdieron toda su autoridad.

Sin embargo, el fin el dominio colonial provino principalmente de un nuevo tipo de acción política, la no - violencia: una expresión de la forma de vida en la religión hindú. Los habitantes de la India, al formar parte de una cultura oriental pacífica y de antiguas tradiciones, encontraron en ésta un método infalible para derrocar a los ingleses y no permitir la "occidentalización" de sus costumbres.

La resistencia pasiva o "fuerza de la verdad", base de la filosofía de Gandhi, consistía básicamente en la desobediencia civil, al gobierno británico, dentro de los límites de la no - violencia. Aunque era duro para los hindúes lograr su objetivo, porque los ingleses sí actuaban violentamente organizando masacres, Gandhi ayudó a que su pueblo no perdiese la fuerza ni la esperanza ni la voluntad de obtener su independencia.

Para sustentar su filosofía, Gandhi utilizó un decálogo realizado por sí mismo, en el cual se pedía cumplir con lo siguiente: decir la verdad, practicar la no - violencia, practicar la castidad, comer frugalmente y lo indispensable, no poseer lo superfluo; sólo lo necesario, ganarse la vida con el trabajo, servir al prójimo, no temer a nada ni a nadie, etc.

Por otro lado Gandhi utilizaba frases que su pueblo pudiese comprender mejor su mensaje. Por ejemplo la frase " Ha habido tiranos y asesinos que en un momento parecieron invencibles, pero en un momento siempre han caído, siempre. " incitaba a los hindúes a pensar en que, aunque Inglaterra era una potencia al parecer invencible, algún día iba a perder el poder sobre La India, pues la justicia se haría presente. Otra frase muy importante es: " Para ganar la independencia debemos demostrar que la merecemos", ya que Gandhi consideraba al pueblo de la India como noble y digno y, decía que debían probarlo para que los ingleses se dieran cuenta que los hindúes tenían que ser LIBRES.

Lamentablemente en 1948 Gandhi murió asesinado a manos de un musulmán fanático. Su muerte se sintió como una catástrofe internacional.

Las enseñanzas de Gandhi han inspirado movimientos de no - violencia en todo el mundo. Su lugar en la humanidad debe medirse no tanto en términos de este siglo, sino como de la historia. Sus grandes seguidores como Marthin Luther King han permitido reafirmar sus enseñanzas. Un resultado directo, tanto de su muerte, como de toda su vida, es la Independencia de la India, un enorme y nuevo país, basado en una de las más antiguas y sólidas culturas del mundo.

Referencia:

Rubio, Andrea, para WWW.monografías.com

Martin Luther King (1929-1968)

Clérigo y Premio Nobel estadounidense, uno de los principales líderes del movimiento para la defensa de los derechos civiles e importante defensor de la resistencia no violenta a la represión racial.

King nació en Atlanta (Georgia), el 15 de enero de 1929, hijo mayor de un ministro baptista. Ingresó en el Morehouse College a los 15 años y fue ordenado ministro baptista a los 17. Graduado en el Crozer Theological Seminary en 1951, realizó su trabajo de postgrado en la Universidad de Boston.

Los estudios de King en Crozer y Boston le llevaron a investigar los trabajos del nacionalista indio Mohandas Gandhi, cuyas ideas se convirtieron en el centro de su propia filosofía de protesta no violenta. En 1954 King aceptó el nombramiento de pastor en la Iglesia baptista de Dexter Avenue en Montgomery (Alabama).

Ese mismo año, el Tribunal Supremo de Estados Unidos prohibió la educación pública segregacionista que mantenían numerosos estados del sur. En 1955 se pidió a King que dirigiera un boicot contra una compañía de transportes públicos en Montgomery, a raíz del arresto de una mujer negra tras negarse a dejar su asiento a un pasajero blanco. Durante la protesta de 381 días, King fue arrestado y encarcelado, su vivienda fue destrozada y recibió muchas amenazas contra su vida. El boicot

finalizó en 1956 con una orden del Tribunal Supremo prohibiendo la segregación en el transporte público de la ciudad.

El boicot de Montgomery fue una victoria evidente de la protesta no violenta y King surgió como un líder muy respetado. Conscientes de ello, los clérigos negros de todo el Sur fundaron la Conferencia de Líderes Cristianos del Sur (SCLC), siendo elegido King su presidente.

En una visita a la India en 1959 King pudo desarrollar más claramente su comprensión del satyagraha, principio de persuasión no violenta de Gandhi, que King había determinado utilizar como principal instrumento de protesta social.

Al año siguiente dejó su pastorado en Montgomery para ejercer con su padre en la Iglesia baptista de Ebenezer en Atlanta, movimiento estratégico para permitirle participar más eficazmente en el liderazgo nacional del floreciente movimiento de derechos civiles.

En ese momento el liderazgo negro sufría una transformación radical. En un principio centrado en la reconciliación, ahora pedía un cambio 'por cualquier medio posible'. Las diferencias de ideología y jurisdicción entre la SCLC y otros grupos (Poder Negro y Musulmanes Negros) fue inevitable, pero el prestigio de King aseguró que la no violencia, siguiera siendo la estrategia principal de resistencia. En 1963 dirigió una

multitudinaria campaña a favor de los derechos civiles en Birmingham (Alabama) para lograr el censo de votantes negros, acabar con la segregación y conseguir una mejor educación y alojamiento en los estados del sur. Durante estas campañas no violentas fue arrestado varias veces. Dirigió
la histórica 'marcha' a Washington (28 de agosto de 1963) donde pronunció su famoso discurso 'I have a dream' ('Tengo un sueño'). En 1964 King fue galardonado con el Premio Nobel de la Paz.

Según pasaba el tiempo, King se preocupó cada vez más por la variedad de formas que la violencia puede adoptar. También fue evidente que muchas ciudades de los estados del norte que habían enviado manifestantes a la protesta en el sur eran descuidados en la corrección de la discriminación racial. Al final, King creyó que la guerra que entonces continuaba con pleno vigor en Vietnam hacía inviable la solución de los problemas locales de las relaciones humanas.

En estos dos últimos aspectos, las estrategias de King fueron objetadas. En Chicago, donde se lanzó su primera campaña importante en el norte, los baptistas negros locales se le opusieron públicamente. También allí los manifestantes se enfrentaron con bandas de blancos, armados con palos y dirigidos por neonazis uniformados y miembros del Ku Klux Klan.

Por lo que se refiere a la guerra del Vietnam, muchos sintieron que sus problemas perdían prioridad y que el liderazgo negro debería concentrarse en la lucha de la injusticia racial dentro de Estados Unidos. Sin embargo, a comienzos de 1967, King se había asociado a los dirigentes del movimiento contra la guerra, independientemente de su color.

La posterior preocupación de King por Vietnam y su determinación en dirigir una 'marcha del pueblo pobre' sobre Washington incrementaron las posibilidades de que se atentara contra su vida. El 4 de abril de 1968 King fue asesinado en Memphis (Tennessee).

James Earl Ray, un preso blanco que había escapado de la prisión, fue arrestado por el asesinato; declarado culpable, en marzo de 1969 fue sentenciado a 99 años de cárcel. En 1986, el tercer lunes de cada mes de enero fue designado fiesta nacional en conmemoración de los derechos civiles de los negros (Martin Luther King había nacido el 15 de enero).

Su lugar de nacimiento y tumba en Atlanta fueron designados lugares históricos nacionales.

Referencia: WWW.MONOGRAFÍAS.COM

Madre Teresa (1910 ~ 1997)

"Solo soy un pequeño alambre;
la potencia es Dios"

Nació en 1910 en la antigua Albania."Soy de ciudadanía india, soy monja católica. Por profesión pertenezco al mundo entero. Por corazón pertenezco por completo al corazón de Jesús". Con 18 años entró en la Orden de las Hermanas de Nuestra Señora Loreto en Irlanda, se preparó en Dublín y Darjeeling , India, antes de tomar los hábitos en 1937.

En 1946 recibió la llamada de Dios, mientras estaba como directora de un Instituto en Calcuta se conmovió por la presencia en la calle de un hombre enfermo y moribundo, éste hecho la llenó de fuerza, forjó su carácter y marcó sus objetivos: salir a la calle y ofrecer a la gente la vida de Jesucristo, en 1948 pidió permiso para abandonar su puesto en el convento y empezar su ejemplar ministerio contra la enfermedad, empezó a pequeña escala, ayudando a victimas de la lepra, y hoy és la cabeza de las Misioneras de la Caridad (creada desde la nada en 1950 , y extendiéndola a través de todo el mundo).El gobierno Indio cedió 34 acres de terreno para construir la primera misión, Shanti Nagar (Ciudad de la paz). En 1965, el Papa Pablo VI puso la misión bajo el control del papado, y autorizó a la Madre Teresa la expansión fuera de los limites de la India. Fundó

leproserías, centros para ciegos, discapacitados, ancianos, escuelas, orfanatos para los pobres.... a lo largo del mundo, incluyendo uno en Roma en 1968.

La Compañía de los Hermanos de la Caridad (Formada solo por hombres) se formó a mediados de los 60. En 1971 el Papa Pablo VI la otorgó el premio de la Paz Juan XXIII, en el siguiente año el gobierno de la India la nominó para el premio Jawaharlal Nehru para el entendimiento internacional. Pero hasta 1979 no recibió el mayor de los premios : el premio Nóbel de la Paz. La Madre Teresa aceptó estos premios con humildad, usando el dinero de los mismos para la fundación de más centros. En 1990 cerca de 3.000 monjas pertenecen a las misioneras de la caridad, situadas en 25 países. Hoy están presentes en más de 100 países. "La pobreza es algo maravilloso porque nos da libertad, significa que son menos los obstáculos que nos separan de Dios". Madre Teresa.

Referencia:

Digital Age,USA1997, para
WWW.MONOGRAFÍAS.COM